

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»

УДК

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
«09» грудня 2019 року

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему «Розвиток методів управління персоналом підприємства: аспект
самоорганізації (на прикладі ТОВ «Інтерфлон Україна»)»

Виконав: студент 6-го курсу, групи УВ-81мп
Сидоренко Андрій Олександрович _____

Науковий керівник: ст. викл. кафедри менеджменту,
к.е.н., Чорній В.В. _____

Рецензент: доцент кафедри промислового
маркетингу,
к.е.н., доц. Язвінська Н. В. _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)

ЗА ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ

«МЕНЕДЖМЕНТ І БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ»

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

07 листопада 2018 року

**ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студента
СИДОРЕНКА АНДРІЯ ОЛЕКСАНДРОВИЧА**

- 1. Тема дисертації:*** «Розвиток методів управління персоналом підприємства:аспект самоорганізації (на прикладі ТОВ «Інтерфлон Україна»)».
- науковий керівник дисертації:*** Чорній В.В., к.е.н., ст.викладач.,
затверджені наказом по університету від 08 листопада 2019 року № 3863-с.
- 2. Строк подання студентом дисертації:*** 29 листопада 2019 року.
- 3. Об'єкт дослідження:*** процеси управління персоналом на ТОВ «Інтерфлон Україна».

4. Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти управління персоналом на ТОВ «Інтерфлон Україна».

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розкрити наукові підходи до сутності поняття «управління персоналом»;
- охарактеризувати методи управління персоналом та їх характеристики;
- дослідити світовий досвід концепцій управління персоналом та їх вплив на діяльність підприємств;

б) дослідницько-аналітична частина:

- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Інтерфлон Україна»;
- здійснити аналіз впливу методів управління персоналом на підприємстві ТОВ «Інтерфлон Україна»;
- виокремити проблемні аспекти існуючих методів управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна»;
- запропонувати шляхи покращення стану компанії ТОВ «Інтерфлон Україна».

в) проектно-рекомендаційна частина:

- визначити ефективність провадження запропонованих заходів на ТОВ «Інтерфлон Україна»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення методів управління персоналом підприємства;
- здійснити прогноз основних показників фінансової діяльності компанії ТОВ «Інтерфлон Україна» при даному методі управління персоналом.
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованого проекту.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) Таблиця динаміки та структури заробітної плати персоналу;
- 2) Таблиця динаміки інтенсивності руху персоналу;
- 3) Рисунок причинно-наслідкова діаграма Ісікави проблем в управлінні персоналом.
- 4) Таблиця основних проблем системи управління персоналом;
- 5) Рисунок «Дерево цілей» розробки стратегії підвищення системи управління персоналом.
- 6) Таблиця матриці оцінки кадрових заходів.

- 7) Таблиця програми кадрових заходів щодо підвищення системи управління персоналом.
- 8) Рисунок процесу підбору персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна».
- 9) Таблиця економічної ефективності впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом на ТОВ «Інтерфлон Україна».
- 10) Таблиця прогнозу основних показників фінансової діяльності ТОВ «Інтерфлон Україна» з урахуванням запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства.

7. *Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:*

1. Стаття «Методика оцінки ефективності системи управління персоналом в організації» у міжнародному електронному науковому журналі «Наука Онлайн», випуск № 9, 2019 рік.
2. Стаття «Сучасні методи управління персоналом підприємства» у збірнику наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ імені Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління», випуск № 14, 2020 рік.

8. *Дата видачі завдання:* 07 листопада 2018 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	07.11.2018 – 31.12.2018	
2.	Дослідження теоретико - методичних засад методів управління персоналом підприємства	01.01.2019 – 28.02.2019	
3.	Аналіз основних економічних показників фінансово - господарської діяльності ТОВ «Інтерфлон Україна»	01.03.2019 – 31.03.2019	
4.	Оцінювання конкурентоспроможності підприємства, організаційну структуру, ознайомлення з кадровими документами	01.04.2019 – 30.04.2019	
5.	Дослідження існуючих методів управління персоналом, виявлення їх недоліків	01.05.2019 – 31.06.2019	
6.	Формування запропонованих методів управління персоналом та їх впровадження для ТОВ «Інтерфлон Україна»	01.09.2019 – 30.09.2019	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованих методів	01.10.2019 – 31.10.2019	
8.	Оформлення магістерської дисертації	01.11.2019 – 20.11.2019	

Студент _____ Сидоренко А.О.

Науковий керівник дисертації _____ Чорній В.В.

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Розвиток методів управління персоналом підприємства: аспект самоорганізації (на прикладі ТОВ «Інтерфлон Україна»)» містить 141 сторінки, 26 таблиць, 5 рисунків, 11 додатків. Перелік посилань нараховує 101 найменування.

Актуальність роботи. У зв'язку з переходом української економіки до інноваційного типу розвитку, проблема ефективного кадрового менеджменту спрямованого на підвищення результативності та продуктивності праці співробітників, є досить актуальною. Пов'язано це з тим, що людський капітал стає одним з вирішальних нематеріальних чинників конкурентоспроможності як країни в цілому, так і окремо взятого підприємства. З цієї причини нагальним є завдання підвищення ефективності системи управління персоналом в умовах нової економіки. В системі управління персоналом змінився об'єкт управління, що призводить до необхідності перегляду методів та змісту функцій управління.

Персонал розглядається як об'єкт інвестицій, ефективність яких повинна бути вимірювана. Тому необхідно використовувати нові підходи до управління персоналом у відповідь на зміни, що відбулися в самому об'єкті управління. Дані методи повинні враховувати тимчасовий характер оцінки, а також дозволяти системно оцінювати ефективність системи управління персоналом.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку методів управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження дипломної роботи обрано процеси управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження дипломної роботи є теоретичні та практичні аспекти управління персоналом підприємства.

Методологічною основою роботи є загальнонаукові методи дослідження: спостереження і узагальнення, аналіз і синтез, порівняння, структурно-логічний метод, графічний, розрахунково-аналітичний. Зокрема, метод спостереження використаний при дослідженні підприємства на практиці, а саме вивчення системи управління персоналом. Висновки щодо фінансового стану на основі комплексу всіх розрахованих фінансових показників, а також загальні висновки були отримані за допомогою методу узагальнення. Метод порівняння був застосований при дослідженні як теоретичних основ поняття «управління персоналом», так і при порівнянні фінансових показників емпіричної бази дослідження. Використання графічного методу було доцільне при побудові різноманітних схем по методології управління персоналом в організації та схеми організаційної структури управління підприємством. Розрахунково-аналітичний метод застосований при розгляді звітів про фінансові результати різних років та на їх основі зроблені розрахунки показників.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації методів управління персоналом організації.

Практичне значення отриманих результатів полягає наданні конкретних рекомендацій, що створюють вагоме підґрунтя для формування ефективних методів управління персоналом, використано метод ПАТЕРН.

Апробація результатів. Основні наукові положення дослідження висвітлено у статтях «Методика оцінки ефективності системи управління персоналом в організації» та «Сучасні методи управління персоналом підприємства», опублікованих у Збірнику наукових статей студентів.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, методи, методи управління персоналом.

ABSTRACT

The master's thesis on the topic: "Development of methods of enterprise personnel management: Aspect of Self-Organization" contains 141 pages, 26 tables, 5 figures, 11 appendices. The list of links has 101 names..

Relevance of work. Due to the transition of the Ukrainian economy to an innovative type of development, the problem of effective personnel management aimed at improving the productivity and productivity of employees is quite urgent. This is due to the fact that human capital becomes one of the decisive intangible factors of competitiveness of both the country as a whole and the individual enterprise. For this reason, the urgent task is to increase the efficiency of the personnel management system in the new economy. The management system has changed in the personnel management system, which necessitates a review of methods and content of management functions. The paradigm of personnel management is changing, which determines the need to manage a person as a carrier of intellectual capital, which is formed as a result of interaction with other elements of the socio-economic system. Staff are seen as an investment object that needs to be measured. Therefore, we need to take new approaches to personnel management in response to changes that have taken place within the facility itself. These methods should take into account the temporary nature of the assessment and allow the systematic evaluation of the effectiveness of the personnel management system.

The purpose of the diploma work is to study the theoretical and practical aspects of the development of methods of personnel management of the enterprise.

The object of research of the diploma work is the processes of personnel management of the enterprise.

The subject of research of the thesis is theoretical and practical aspects of enterprise personnel management.

The methodological basis of the work is the general scientific methods of research: observation and generalization, analysis and synthesis, comparison, structural-logical method, graphic, calculation and analytical. In particular, the method of observation used in the study of the enterprise in practice, namely the study of personnel management system. Financial statements based on a set of all calculated financial indicators, as well as overall conclusions were obtained using the generalization method. The method of comparison was applied in the study of both the theoretical foundations of the concept of "personnel management" and when comparing the financial indicators of the empirical base of the study. The use of the graphical method was appropriate in the construction of various schemes for the methodology of personnel management in the organization and the scheme of organizational structure of enterprise management. The calculation and analytical method was applied in the consideration of the financial statements of different years and on the basis of them the calculations of indicators were made.

Elements of scientific novelty. The scientific novelty of the obtained results is to optimize the theoretical foundations and to develop practical recommendations for optimizing the methods of personnel management of the organization.

The practical significance of the results obtained is that they are brought to the stage of specific recommendations and create a solid basis for the formation of effective methods of personnel management of the enterprise. For the first time, the PATTERN method was used to justify the choice of HR strategy.

Test results. The main scientific provisions of the study are covered in the articles "Methods of assessing the effectiveness of personnel management system in the organization" and "Modern methods of personnel management of the enterprise", published in the Collection of scientific articles of students.

Keywords: *personnel, personnel management, methods, methods of personnel management.*

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1	12
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1. Наукові підходи до сутності поняття «управління персоналом»	12
1.2. Методи управління персоналом та їх характеристика	22
1.3. Світовий досвід концепцій управління персоналом та їх вплив на діяльність підприємств.....	31
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2	41
АНАЛІЗ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЙ ТОВ «ІНТЕРФЛОН УКРАЇНА»	41
2.1 Характеристика діяльності підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна»	41
2.2. Аналіз впливу методів управління персоналом на підприємстві ТОВ «Інтерфлон Україна».....	53
2.3. Виокремлення проблемних аспектів існуючих методів управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна».....	68
Висновки до розділу 2	73
РОЗДІЛ 3	75
УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ІНТЕРФЛОН УКРАЇНА».....	75
3.1. Шляхи покращення стану компанії ТОВ «Інтерфлон Україна»	75
3.2. Ефективність провадження запропонованих заходів на ТОВ «Інтерфлон Україна»	88
3.3. Здійснення прогнозу основних показників фінансової діяльності компанії ТОВ «Інтерфлон Україна» при даному методі управління персоналом	96
Висновки до розділу 3	101
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	106
ДОДАТКИ.....	116

ВСТУП

Актуальність роботи. У зв'язку з переходом української економіки до інноваційного типу розвитку, проблема ефективного кадрового менеджменту спрямованого на підвищення результативності та продуктивності праці співробітників, є досить актуальною. Пов'язано це з тим, що людський капітал стає одним з вирішальних нематеріальних чинників конкурентоспроможності як країни в цілому, так і окремо взятого підприємства. З цієї причини нагальним є завдання підвищення ефективності системи управління персоналом в умовах нової економіки.

В системі управління персоналом змінився об'єкт управління, що призводить до необхідності перегляду методів та змісту функцій управління. Змінюється парадигма управління персоналом, яка обумовлює необхідність управління людиною як носієм інтелектуального капіталу, який формується в результаті взаємодії з іншими елементами соціально-економічної системи.

Персонал розглядається як об'єкт інвестицій, ефективність яких повинна бути вимірною. Тому необхідно використовувати нові підходи до управління персоналом у відповідь на зміни, що відбулися в самому об'єкті управління. Дані методи повинні враховувати тимчасовий характер оцінки, а також дозволяти системно оцінювати ефективність системи управління персоналом.

Проблеми теорії та методології управління персоналом були розглянуті низкою вчених та практиків, такими як: С. Г. Дзюба, П. В. Журавель, Д. М. Іванцевич, В. М. Колпаков, А. А. Лобанов, В. В. Адамчук, Е. А. Уткін, Ф. Ю. Поклонський, М. Г. Рак, Д. С. Синк, Г. М. Скударь, А. А. Томпсон, С. В. Шекшня тощо. Стосовно формування і функціонування системи управління персоналом, присвячені роботи Н. Д. Лукьянченко, Л. В. Балабанової та О. В. Сардак, Л. Б. Пошелюжної, О. В. Крушельницької, Д. П. Мельничук та інших вчених.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку методів управління персоналом підприємства.

Вказана мета обумовлює наступні **завдання**:

- розкрити наукові підходи до сутності поняття «управління персоналом»;
- охарактеризувати методи управління персоналом та їх характеристику;
- дослідити світовий досвід концепцій управління персоналом та їх вплив на діяльність підприємств;
- навести характеристику діяльності підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна»;
- здійснити аналіз впливу методів управління персоналом на підприємстві ТОВ «Інтерфлон Україна»;
- виокремити проблемні аспекти існуючих методів управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна»;
- запропонувати шляхи покращення стану компанії ТОВ «Інтерфлон Україна»;
- визначити ефективність провадження запропонованих заходів на ТОВ «Інтерфлон Україна»;
- здійснити прогноз основних показників фінансової діяльності компанії ТОВ «Інтерфлон Україна» при даному методі управління персоналом.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління персоналом підприємства.

Методологічною основою роботи є загальнонаукові **методи** дослідження: спостереження і узагальнення, аналіз і синтез, порівняння, структурно-логічний метод, графічний, розрахунково-аналітичний. Зокрема, метод спостереження використаний при дослідженні підприємства на практиці, а саме вивчення системи управління персоналом. Висновки щодо фінансового стану на основі комплексу всіх розрахованих фінансових показників, а також загальні висновки були

отримані за допомогою методу узагальнення.

Метод аналізу і синтезу використовувався для вивчення системи управління персоналом. Метод порівняння був застосований при дослідженні як теоретичних основ поняття «управління персоналом», так і при порівнянні фінансових показників емпіричної бази дослідження. Використання графічного методу було доцільне при побудові різноманітних схем по методології управління персоналом в організації та схеми організаційної структури управління підприємством. Розрахунково-аналітичний метод застосований при розгляді звітів про фінансові результати різних років та на їх основі зроблені розрахунки показників.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації методів управління персоналом організації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у наданні конкретних рекомендацій, що створюють вагоме підґрунтя для формування ефективних методів управління персоналом підприємства. Акт про впровадження результатів № 15 від 27.10.19р.

Інформаційною базою для дослідження послуговували наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених в області управління персоналом, економіки праці, менеджменту. Правове поле роботи забезпечили законодавчі та нормативні документи з питань регулювання трудової діяльності; статистично-звітна документація бази дослідження, організаційні та планові документи, на основі опрацювання яких здійснено ретроспективний аналіз системи управління персоналом.

Апробація результатів: По результатах дисертаційного дослідження були такі публікації: «Методика оцінки ефективності системи управління персоналом в організації», «Сучасні методи управління персоналом підприємства».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Наукові підходи до сутності поняття «управління персоналом»

Організацію, як соціально-економічну та виробничу систему, приводить у рух персонал, що є найважливішим фактором його розвитку на сучасному етапі ринкових відносин. Успіх організації на ринку значною мірою залежить від ефективності управління його персоналом, який, використовуючи свої знання, вміння та навички, забезпечує реалізацію виробничих, маркетингових, фінансових та інших цілей компанії. Індивідуальні здібності окремих працівників формують результати діяльності організації в цілому і є запорукою її розвитку.

Сутність управління персоналом розкривається за допомогою таких понять, як: трудові ресурси, трудовий колектив, персонал, кадри, людські ресурси, кадровий потенціал. Між цими категоріями існує тісний взаємозв'язок, нерідко їх ототожнюють, тому виникає необхідність «розмежування» визначень цих термінів [83, с.635].

Зокрема, трудові ресурси, як частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності, розглядаються як макроекономічна категорія. Наукові підходи до трактування даної категорії різними авторами подані в таблиці 1.1.

Кожне з визначень висвітлює в більшій чи меншій ступені сутність категорії, проте, у визначенні П.Ю. Буряка найбільш точно, на наш погляд, відображено сутність трудових ресурсів. Виходячи з його визначення, трудовими ресурсами є «працездатна частина суспільства, яка здатна виробляти матеріальні блага чи надавати послуги, використовуючи свої фізичні, розумові здібності та знання, тобто головним критерієм для віднесення населення до категорії трудових ресурсів є працездатний вік» [11, с.217].

Таблиця 1.1.

Наукові підходи до трактування терміну «трудові ресурси»

Автор	Визначення
Д. П. Богиня [8, с. 211]	«трудові ресурси – основна продуктивна сила суспільства, найактивніша в економічному відношенні частина населення, що складається з трудящих міста й села і забезпечує розширене відтворення суспільного продукту».
П. Ю. Буряк [11, с. 40]	«трудові ресурси – це працездатна частина населення, яка має фізичний розвиток, розумові здібності, знання, які необхідні для роботи в народному господарстві».
В. М. Лукашевич [54, с.65]	«трудові ресурси – це головна продуктивна сила суспільства, носії (суб'єкти) відносин, що складаються у процесі формування, розподілу та використання трудових ресурсів. Як економічна категорія – населення, що володіє фізичною та інтелектуальною здатністю у відповідності з умовами відтворення робочої сили; як планово–облікова – населення у працездатному віці, зайняте і незайняте у суспільному виробництві».
Є. О. Олійник [62]	«трудові ресурси – це особливий та надзвичайно важливий вид економічних ресурсів, оцінка якого визначається чисельністю працівників, що мають певні професійні навички, знання, які можуть використовувати у трудовому процесі та служити вихідною інформаційною базою для планування й аналізу».
Н. І. Єсінова [31, с. 11]	«трудові ресурси – це працездатна частина населення, яка володіючи фізичними й інтелектуальними можливостями, здатна виробляти матеріальні блага чи робити послуги».
Т. І Заславська [37, с.52]	«трудові ресурси – це сукупність членів суспільства, здатних брати участь у суспільному виробництві при даному розвитку продуктивних сил і в межах виробничих відносин».

Джерело: складено автором на основі дослідження

Кадри організації варто сприймати як сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку і забезпечують господарську діяльність (див. табл. 1.2).

Проаналізувавши підходи авторів, можна зробити висновок, що більшість авторів визначають сутність поняття «кадри» як основний склад працівників тієї чи іншої галузі діяльності. Деякі дослідники (М.Г. Грещак, В.М. Колот, О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук, А.П. Наливайко, С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, О.С. Федонін, Г.О. Швиданенко) розуміють під вищезазначеним поняттям працівників, які мають достатньо високий рівень кваліфікації і значний стаж роботи та кваліфікований склад працівників підприємства.

Таблиця 1.2.

Наукові підходи до трактування терміну «кадри організації»

Автор	Визначення
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук [51, с.49]	«кадри підприємства – це кваліфікований склад працівників організації»
С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій [59]	«кадри підприємства - основний (штатний) склад працівників тієї чи іншої галузі діяльності»
С.Ф. Покропивний, М.Г. Грещак, В.М. Колот, А.П. Наливайко, С.М. Соболев, О.С. Федонін, Г.О. Швиданенко [28, 42, 80]	«кадри підприємства - працівники, які мають достатньо високий рівень кваліфікації і значний стаж роботи»
Г.В. Щекин [97]	«кадри підприємства - соціально-економічна категорія, яка характеризує людські ресурси»

Джерело: складено автором на основі дослідження

Всі кадри підприємства поділяються на промислово-виробничий персонал і непромисловий персонал. До промислово-виробничого персоналу відносяться зайняті в основних і допоміжних підрозділах підприємства, в заводських лабораторіях, дослідних установах, апарат заводу управління, працівники охорони. До непромислового персоналу належать зайняті у невиробничій сфері підприємства. В залежності від виконуваних функцій весь персонал підприємства поділяється на чотири категорії: робітники; службовці; спеціалісти; керівники.

Робітники в залежності від відношення до процесу створення продукції поділяються на основні (які безпосередньо беруть участь в процесі виготовлення продукції) і допоміжні (які виконують функції обслуговування основного виробництва). До службовців відносяться працівники, що здійснюють підготовку і оформлення документації, господарське обслуговування, облік і контроль. Спеціалістами вважаються працівники, які займаються інженерно-технічними, економічними та іншими роботами. Керівники – це працівники, що обіймають посади керівників підприємства та його структурних підрозділів.

Щодо кадрового потенціалу, то це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та

іншими характеристиками персоналу підприємства. Різне трактування цієї категорії подано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Наукові підходи до трактування терміну «кадровий потенціал»

Автор	Визначення
Е.В. Маслов [55, с. 128]	«кадровий потенціал підприємства – сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, виходячи з їх віку, фізичних можливостей, знань і професійно-кваліфікаційних навичок».
В.В. Безсмертна [5, с. 49]	«кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики».
Н.С. Краснокутська [50, с.112]	«кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства».
Т.В. Берглезова [6, с. 76]	«кадровий потенціал підприємства – вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва з метою отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту».
А.І. Турчинов [79, с. 362]	«кадровий потенціал підприємства – є персоніфікованою робочою силою, взятою в сукупності кількісних і якісних характеристик, реалізованих у певних соціально-економічних, організаційно-технічних, природно-біологічних, історичних і духовних умовах виробництва».
О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк [80, с. 10]	«кадровий потенціал – це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства».

Джерело: складено автором на основі дослідження

Аналізуючи таблицю 1.3 можна говорити, що існують суттєві розбіжності в розумінні його сутності та у визначенні його складових частин і, як наслідок, недостатність та недосконалість методичного інструментарію для формування системи управління ним.

Ми підтримуємо думку Н.С. Краснокутської, яка робить акцент на особливості кадрового потенціалу організації та визначає його як «сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства» [50, с.112].

Поняття «персонал» розкривається як особовий склад працівників організації, тобто найманих працівників, а також працюючих власників та співвласників, які оформили свої трудові відносини з підприємством у формі трудового договору (контракту або цивільно-правових договорів). Узагальнення підходів авторів щодо визначення змісту категорії «персонал», представлено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

Наукові підходи до трактування терміну «персонал організації»

Автор	Визначення
Л.В. Балабанова, О.В. Сардак [3, с.78]	«персонал підприємства – це сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини з роботодавцем».
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук [51, с.54]	«персонал підприємства – це основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників».
Н.М. Бондар, С.Ф. Покропивний, Е.І. Полякова, Ф.І. Хміль, А.В. Шегда [28, 85, 95]	«персонал підприємства – це основний штатний склад працівників організації, які отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності і виконують виробничо-господарські й управлінські функції».
О.О. Гетьман, В.М. Шаповал [17, с.57]	«персонал підприємства – це обліковий склад працівників».
Г.Т. Завіновська [32, с.79]	«персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності».

Джерело: складено автором на основі дослідження

За визначеннями з табл. 1.4 можна стверджувати, що серед авторів немає єдиної точки зору щодо визначення сутності поняття «персонал». Г.Т. Завіновська стверджує, що персонал – це постійні працівники, які отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної діяльності. Крушельницька та Мельничук трактують поняття «персонал» як основний штатний склад кваліфікованих працівників. Балабанова вважає, що персонал є сукупністю постійних та тимчасових працівників, кваліфікованих та некваліфікованих

працівників.

Таким чином, аналізуючи погляди науковців на сутність поняття «персонал підприємства» можна зробити висновок, що це сукупність працівників, які мають необхідну професійну підготовку або досвід практичної роботи та їх склад може змінюватись під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Відповідно, персонал, що бере участь в господарській діяльності підприємства, на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством, становить його трудовий колектив.

У літературі зустрічаються різні тлумачення визначення «управління персоналом». Одні автори у визначенні акцентують увагу на організаційну сторону управління, оперуючи метою і методами, за допомогою яких можна досягти цих цілей, інші роблять акцент на змістовну частину, яка відображатиме функціональну сторону управління.

Узагальнення підходів авторів щодо визначення змісту категорії «управління персоналом» представлено в табл. 1.5.

У сучасній літературі можна зустріти мінімум чотири підходи до визначення сутності поняття «управління персоналом» [72]:

1) Управління персоналом як «використання трудових ресурсів (робочої сили)». Підхід ґрунтується на наступних положеннях: забезпечення єдиного керівництва, дотримання суворої вертикалі, досягнення балансу між владою і відповідальністю, забезпечення дисципліни, забезпечення підпорядкування особистих інтересів загальним.

2) Управління персоналом як «управління персоналом». Такий підхід призвів до того, що в рамках науки управління персоналом активно почали вивчати питання поведінки організаційної групи (взаємини працівників всередині і поза організації).

Таблиця 1.5.

Наукові підходи до трактування терміну «управління персоналом»

Автор	Визначення
Т.Ю. Базарова [2, с.113]	«управління персоналом - це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства».
А.Я. Кибанов [40, с.94]	«управління персоналом - це формування і направлення мотиваційних установок працівника відповідно до завдань, що стоять перед організацією».
Р. Марр, А. Флиастер [56]	«управління персоналом - це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками».
Л.П. Червінська [88, с.67]	«управління персоналом - це забезпечення організації необхідним числом працівників, що виконують необхідні виробничі функції. ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації загальних цілей організації».
Л.Б. Пошелюжна [71]	«управління персоналом - це діяльність, яка виконується на підприємствах, яка сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних і особистих цілей. Ефективність управління персоналом визначається ступенем і термінами виконання, поставлених УП-структурами специфічних, верифікованих завдань».
В.І. Дериховська [22]	«управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоздатність підприємств»
О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук [51, с. 16]	«управління персоналом - системний плановірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства»
С. О. Єварович [27]	«управління персоналом - це забезпечення організації необхідним числом працівників, які виконують необхідні виробничі функції. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації спільних цілей організації»
Є. Маслов [55]	«управління персоналом - це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками»

Джерело: складено автором на основі дослідження

3) Управління персоналом як «управління людськими ресурсами (HR)». Прихильники моделі «управління людськими ресурсами» вважають, що персонал є таким же ресурсом, як сировина, обладнання, інформація.

4) Управління персоналом як «управління людиною». Вся увага у тих, хто дотримується цього підходу, зосереджено на конкретній особистості в межах організаційного поля, яке складається з взаємозалежностей окремо взятого працівника, колективу, організації і її менеджменту.

З точки зору огляду різних тлумачень даної категорії, категорія «управління персоналом» є сукупністю принципів, методів і засобів цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальне використання його інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей організації. Саме на досягнення цілей функціонування підприємства варто акцентувати увагу у визначенні цього поняття, адже система управління персоналом є складовою системи управління підприємством у цілому.

Персонал є ключовим об'єктом системи управління персоналом, що винесено в назву цієї сфери діяльності. Окремо взятий працівник також є об'єктом управління персоналом, так як трудовий колектив або сукупність працівників формуються не з кого-небудь, а саме з конкретних працівників.

Суб'єкт управління персоналом – керівники різних рівнів, що виконують функції по управління персоналом, а також фахівці кадрової служби [85, с.75].

Управління персоналом спирається на закони та закономірності, що вивчаються різними науками, пов'язаними з управлінням (теорія управління, інформаційні технології управління персоналом, психофізіології професійної діяльності, інноваційний менеджмент тощо). Інноваційні зміни в управлінні персоналом, безумовно, пов'язані з інформаційними технологічними системами та грамотній побудові інформаційного менеджменту на підприємстві, частиною якого є управління персоналом. Зарубіжна практика висвітлює комплекс інноваційних підходів до управління персоналом, які є корисними для практики

вітчизняних підприємств. Ці інновації зосереджуються на створенні інноваційних площадок, в основі яких лежать web-технології, що використовуються в компаніях. Основним завданням цих площадок є генерація та відбір перспективних ідей з управління персоналом та оптимізації і раціоналізації праці в організації; створення інтерактивної комунікації серед співробітників; підвищення системи залучення та мотивації працівників в діяльності підприємства [84, с.225].

Закономірність управління персоналом – істотний взаємозв'язок між причиною і наслідком, стійке відношення між явищами, пов'язаними з управлінням персоналом, взаємини між людьми і накладає значний відбиток на їх характер.

Розглянемо основні закономірності, які є об'єктивною основою пред'явлення вимог до системи управління персоналом [8, с.119]:

1. Відповідність системи управління персоналом цілям, особливостям, станом і тенденціям розвитку виробничої системи. Суть її полягає у відповідності системи управління персоналом вимогам виробництва.

2. Системність формування системи управління персоналом. Ця закономірність вимагає врахування всіх взаємозв'язків усередині системи управління персоналом, між її підсистемами та елементами, між системою управління персоналом і системою управління організацією в цілому.

3. Пропорційне поєднання сукупності підсистем і елементів системи управління персоналом. Суть її полягає в пропорційному вдосконаленні всіх підсистем і елементів системи управління персоналом.

4. Різноманітність складових системи управління персоналом. Система повинна володіти не меншою складністю, ніж виробнича система.

5. Зміна складу та змісту функцій управління персоналом. Закономірність припускає, що з розвитком організації зростає роль одних функцій управління персоналом і знижується роль інших на різних щаблях управління і змінюється їх зміст.

6. Сутність закономірності мінімізації числа ступенів управління персоналом полягає в тому, що чим менше рівнів управління має система управління персоналом, тим вона ефективніше працює.

Закономірності безпосередньо взаємодіють, впливаючи один на одного своїми властивостями, створюючи інтегровану результуючу силу. Вони діють об'єктивно, не залежать від волі і бажання людини. Перераховані вище закономірності управління персоналом пронизують всю управлінську діяльність та впливають на стан всіх підсистем і елементів системи управління персоналом.

Управління персоналом в комерційній організації включає в себе певні функції, які зображені на рис. 1.1.

Планування трудових ресурсів	Набір персоналу	Відбір персоналу
Визначення заробітної плати і пільг	Профорієнтація й адаптація персоналу	Навчання персоналу
Оцінка трудової діяльності	Підвищення, зниження, звільнення персоналу	Підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі

Рис. 1.1. Функції управління персоналом в комерційній організації

Джерело: [2, с. 167]

В першу чергу це планування трудових ресурсів: розробка плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах. Планування трудових ресурсів в організації починається з оцінки їх наявності, керівництво повинне визначити, скільки людей зайнято виконанням кожної операції, необхідної для реалізації конкретної мети і оцінити якість праці своїх працівників. Наступним кроком у плануванні є прогнозування чисельності персоналу, необхідного для реалізації короткострокових та перспективних цілей.

Функція набору персоналу реалізується через створення резерву потенційних кандидатів по всіх посадах. Наступна функція передбачає відбір кадрів: оцінка кандидатів на робочі місця і відбір кращих із резерву, створеного в

ході набору. Значний вплив на мотивацію персоналу має визначення заробітної плати і пільг: розробка структури заробітної плати і пільг із метою залучення, наймання і збереження службовців.

Профорієнтація й адаптація, це психолого - економічна функція, яка передбачає вступ найнятих робітників в організацію і її підрозділи, розвиток у працівників розуміння того, чого очікує від нього організація і яка праця в ній одержує заслужену оцінку; Навчання, як функція, це: розробка програм для навчання трудовим навичкам, необхідним для ефективного виконання роботи. Оцінка трудової діяльності передбачає розробку методик оцінки трудової діяльності і доведення їх до працівника, а також розробку методів переміщення працівників на посади з більшою або меншою відповідальністю, розвитку їх професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму. Однією з важливих функцій управління персоналом є підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі, розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.

Отже, управління персоналом являє собою процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників. Суть управління персоналом розкривається за допомогою комплексу взаємопов'язаних понять і категорій. А реалізація функцій сприяє створенню ефективної системи управління персоналом, як складової частини менеджменту комерційної організації.

1.2. Методи управління персоналом та їх характеристика

Метод - сукупність прийомів і операцій пізнання і практичної діяльності; спосіб досягнення певних результатів у пізнанні і практиці. Застосування того чи

іншого методу визначається метою пізнавальної або практичної діяльності, предметом вивчення або дії і умовами, в яких здійснюється діяльність.

Кожна сфера людської діяльності так чи інакше має свої специфічні методи. Так і в сфері управління персоналом невід'ємною частиною є методи управління персоналом. Методи управління персоналом - способи впливу на колективи і окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації. Таким чином за допомогою методів управління персоналом реалізується головне завдання всієї галузі управління персоналом - пошук найбільш ефективних інструментів впливу на персонал організації для розкриття потенціалу співробітників і, відповідно, для досягнення цілей організації.

Традиційно в науці і практиці розрізняють класифікацію методів управління персоналом на основі їх змісту і спрямованості [31, с.114]:

- адміністративні (організаційно-розпорядчі);
- економічні;
- соціально-психологічні методи.

Існує також класифікація методів управління персоналом за належністю до функцій управління, наприклад, методи забезпечення організації персоналом; оцінки персоналу; організації оплати праці; управління кар'єрою; професійного навчання; управління дисциплінарними відносинами; забезпечення безпечних умов праці, однак даний підпункт дипломної роботи, а в подальшому і вся робота, будуть присвячені першій класифікації методів, так як саме перша класифікація є найбільш універсальною і прийнятною в рамках різних організацій.

Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні та стягнень і відомі в історії як «методи батога». Адміністративні методи мають прямий вплив на керований об'єкт, тобто будь-який акт або наказ підлягає обов'язковому виконанню, а в разі невиконання застосовуються заходи адміністративного стягнення. Таким чином, організаційно-розпорядчі методи впливають на такі

мотиви людини, як почуття відповідальності, почуття обов'язку, усвідомлена необхідність дисципліни праці, потреба працювати в одній певній організації. Основне завдання цієї групи методів - підтримання дисципліни праці і забезпечення організаційної чіткості, необхідної для ефективної роботи персоналу та організації в цілому.

Адміністративні методи управління персоналом базуються на наступних системах [31, с.115]:

- система законодавства України (державні закони, постанови, інструкції);
- система нормативних документів, прийнятих у вищих структурах управління (стандарти, методи, інструкції, положення);
- системи планів, програм, завдань, які розробляються в самих організаціях (дана система спрямована на поліпшення діяльності компанії);
- система оперативного управління (розпорядження, санкції, заохочення).

Адміністративні методи можна також розділити на три групи. Вони представлені на рис.1.2.

Як об'єкт регламентування може розглядатися:

- організація в цілому (основний регламентуючий документ - статут організації);
- структурний підрозділ (основний регламентуючий документ - положення про підрозділ або паспорт підрозділу);
- посаду в апараті управління (основний регламентуючий документ - посадова інструкція або положення про посади);
- відносини між організацією і персоналом (основний регламентуючий документи - правила внутрішнього розпорядку, правила прийому на роботу і звільнень);

– технологія виконання управлінських робіт (основний регламентуючий документ - технологічний паспорт і схеми документа обороту в організації і підрозділах).



Рис.1.2. Адміністративні методи управління персоналом

Джерело: [31, с.115]

Що стосується нормування, то воно передбачає велику кількість нормативів як для всієї організації, так і в галузі управління персоналом, наприклад, трудові нормативи (розряди, ставки, шкали преміювання); організаційно-управлінські нормативи (правила внутрішнього розпорядку, розпорядок оформлення найму, звільнення, переведення, відряджень).

Розпорядчі методи спрямовані на досягнення поставлених цілей управління, на контроль дотримання вимог внутрішніх нормативних документів і підтримання заданих параметрів системи управління шляхом прямого адміністративного регулювання.

У адміністративних методів є ряд переваг [31, с.117]:

- 1) Єдність волі управлінців в досягненні мети.
- 2) Не потрібна велика кількість матеріальних витрат.

3) Оперативне досягнення цілей і швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

Однак, адміністративні методи можуть пригнічувати ініціативу співробітників, що є недостатнім стимулом для ефективної роботи, вимагають обов'язкового оформлення всіх рішень, що уповільнює їх реалізацію, часто негативно сприймаються співробітниками. У Додатку А представлена зведена таблиця переваг, недоліків, позитивного і негативного впливів всіх груп методів управління персоналом, в тому числі і адміністративних.

У сучасних умовах ринкової економіки економічні методи грають одну з найважливіших ролей. Економічні методи управління персоналом являють собою сукупність способів впливу на персонал шляхом створення економічних умов, що спонукають персонал діяти в потрібному для організації напрямку. Вони мають непрямий характер впливу, їх основне завдання - мобілізація трудових ресурсів шляхом економічного стимулювання для досягнення певного результату. Об'єкт економічного впливу - базові потреби людини.

Кібанов А. Я. приводить таку класифікацію економічних методів управління персоналом: техніко-економічний аналіз; техніко-економічне обґрунтування; техніко-економічне планування; економічне стимулювання; фінансування; мотивація трудової діяльності; оплата праці; капіталовкладення; кредитування; ціноутворення; участь в прибутках і капіталі; оподаткування; встановлення економічних норм та нормативів; страхування; встановлення матеріальних санкцій і заохочень [40, с.183].

Найважливішим економічним методом управління персоналом є техніко-економічне планування, яке об'єднує і синтезує в собі всі економічні методи управління. За допомогою планування визначається програма діяльності організації, тобто встановлюються основні цілі і завдання, розробляються стратегія і плани по досягненню цілей, визначаються ресурси і терміни,

розподіляється відповідальність за виконання планів. Таким чином, планування посилює взаємодію керівників різних підрозділів.

Якщо техніко-економічне планування стоїть на чолі всіх інших методів, то економічне (матеріальне) стимулювання займає центральну роль серед них.

Економічне стимулювання - система заохочень (премій) і покарань (штрафів) та інших аналогічних заходів матеріального впливу, що спонукають окремих працівників і цілі колективи (підприємств, організацій, цехів) підвищувати ефективність своєї роботи, виконувати виробничі плани і інші економічні рішення. Матеріальне стимулювання здійснюється шляхом встановлення рівня матеріальної винагороди (заробітна плата, премії), компенсацій і пільг.

Центральна роль в системі матеріального стимулювання праці належить заробітній платі. Вона залишається для переважної більшості працівників основним джерелом доходів, а значить, заробітна плата і в перспективі буде найбільш потужним стимулом підвищення результатів праці і виробництва в цілому. Існують наступні системи оплати праці [65, с.101]:

1) Тарифна система - сукупність нормативів, за допомогою яких здійснюється диференціація заробітної плати працівників різних категорій залежно від:

- складності виконуваної роботи;
- умов праці (в тому числі відхилення від нормальних);
- природно-кліматичних умов, в яких виконується робота;
- інтенсивності праці (суміщення професій, керівництво бригадою тощо);
- характеру праці.

2) Безтарифна система. При безтарифній системі оплати праці заробітна плата всіх працівників підприємства від директора до робочого представляє собою частку (коефіцієнт) працівника у фонді оплати праці (ФОП) або всього підприємства, або окремого підрозділу.

3) Змішана система (грейди)

Грейд - група посад, необхідних для компанії за обраними критеріями та розміром заробітної плати. Грейдерування - ієрархічне упорядкування сукупності грейдів.

Що стосується гарантій, компенсацій і пільг, Н.В. Федорова і О.Ю. Мінченкова пишуть наступне [81, с.204]:

Гарантії - кошти, способи та умови, за допомогою яких забезпечується здійснення наданих працівникам прав у сфері соціально-трудових відносин.

Компенсації - грошові виплати, встановлені з метою відшкодування працівникам витрат, пов'язаних з виконанням ними трудових чи інших передбачених законом обов'язків.

Пільги - елементи винагороди і компенсації, що надаються на додаток до різних форм оплати праці.

Таким чином, економічні методи управління персоналом мають ряд переваг:

- 1) Гнучкість у впливі на персонал через матеріальний інтерес.
- 2) Стимулювання проявів ініціативи на основі матеріального інтересу.
- 3) Реалізація творчого потенціалу працівників на основі зацікавленості в підвищенні оплати праці.

Недолік полягає в тому, що інтереси, які лежать поза матеріальних цінностей, не задовольняються або в частковій, або в повній мірі, що може викликати зниження працездатності у співробітників.

На сьогоднішній день відомо, що результати праці багато в чому залежать від ряду соціально-психологічних факторів. Уміння працювати з колективом, створюючи сприятливі соціально-психологічні умови є ключовою компетенцією будь-якого успішного керівника. Таким чином, щоб впливати на колектив найефективніше необхідно застосовувати соціально-психологічний управлінський вплив.

Соціально-психологічні методи управління персоналом - це способи здійснення управлінських дій на персонал, що базуються на використанні закономірностей соціології і психології, вони також мають непрямий характер впливу. За масштабом і способом впливу ці методи можна розділити на дві групи: соціологічні та психологічні методи відповідно. Соціологічні методи спрямовані на групи людей і їх взаємодію в процесі трудової діяльності; психологічні методи впливають на особистість конкретної людини. Цей поділ є досить умовним, так як сучасна людина в сучасній організації не діє ізольовано від колективу, проте, для ефективного управління необхідно знання і застосування як соціологічних, так і психологічних методів [79, с.182].

Основні завдання соціологічних методів - визначення місця і призначення співробітників у колективі, виявлення і підтримка лідерів, забезпечення зв'язку мотивації людей з кінцевими результатами роботи, забезпечення ефективних комунікацій та вирішення конфліктів в колективі. Реалізацію цих завдань забезпечує соціальне планування на основі соціологічних досліджень, таких як:

- анкетування (дозволяє збирати необхідну інформацію шляхом масового опитування людей за допомогою спеціальних анкет);
- інтерв'ювання (передбачає підготовку до бесіди сценарію (програми), потім - в ході діалогу зі співрозмовником - отримання необхідної інформації);
- соціометричний метод (незамінний при аналізі ділових і дружніх взаємозв'язків в колективі, коли на основі анкетування співробітників будується матриця переважних контактів між людьми, яка також показує і неформальних лідерів у колективі);
- метод спостереження (дозволяє виявити якості співробітників, які часом виявляються лише в неформальній обстановці або крайніх життєвих ситуаціях (аварія, бійка, стихійне лихо));

– співбесіда (є поширеним методом при ділових переговорах, прийомі на роботу, виховних заходах, коли в неформальній бесіді вирішуються невеликі кадрові завдання).

Що ж стосується психологічних методів управління персоналом, то їх основне завдання - напрямок внутрішнього потенціалу людини на вирішення завдань організації, шляхом звернення до внутрішнього світу людини (його характеру, поведінки, інтелекту і т. д.). До психологічних методів управління відносяться [79, с.187-189]:

1. Психологічне планування. Воно складає новий напрям в роботі з персоналом по формуванню ефективного психологічного стану колективу організації, передбачає постановку цілей розвитку і критеріїв ефективності, розробку психологічних нормативів, методів планування психологічного клімату і досягнення кінцевих результатів. До найбільш важливих результатів психологічного планування слід віднести: формування підрозділів («команд») на основі психологічної відповідності співробітників; комфортний психологічний клімат в колективі: формування особистої мотивації людей виходячи з філософії організації; мінімізацію психологічних конфліктів (скандалів, образ, стресів, роздратування); розробку службової кар'єри на основі психологічної орієнтації працівників; зростання інтелектуальних здібностей членів колективу і рівня їх освіти; формування корпоративної культури на основі норм поведінки і образів ідеальних співробітників.

2. Методи комплектування малих груп. Вони дозволяють створити найбільш ефективні робочі команди, кількість і якість персоналу в яких визначається на основі психологічної сумісності.

3. Методи гуманізації праці. Вони являють собою використання психологічного впливу кольору і музики, виключення монотонності праці, розширення творчих моментів у процесі праці.

4. Методи професійного відбору та навчання. Вони спрямовані на професійну орієнтацію та підготовку людей, які за своїми психологічними характеристиками найбільш відповідають вимогам виконуваної роботи.

Варто зазначити, що соціально-психологічні методи часто практично не вимагають матеріальних витрат, проте результати соціально-психологічного впливу вкрай важко спрогнозувати.

Отже, в сучасному світі людські ресурси відіграють ключову роль в діяльності організації і лише правильне використання методів управління персоналом сприяє досягненню ефективних результатів. На основі аналізу трьох груп методів управління персоналом, а саме, адміністративних, економічних та соціально-психологічних, можна зробити висновок, що тільки комплексне використання даних методів дозволить досягти ефективних результатів.

1.3. Світовий досвід концепцій управління персоналом та їх вплив на діяльність підприємств

Підвищення економічної ефективності і результативності – одна їх пріоритетних цілей керівництва будь-якої організації, реалізація якої практично завжди торкає систему управління персоналом.

Будь-які програми, проекти, плани, які формує менеджмент організації, можуть зачіпати економічність використання різних видів ресурсів (матеріальних, фінансових, часових, енергетичних), але втілення ідей здійснює персонал за допомогою вирішення конкретних завдань. Основні функції менеджменту (планування, організація, реалізація, мотивація, координація, контроль) фактично спрямовані на упорядкування та регулювання діяльності персоналу, на підвищення ефективності використання людського потенціалу за допомогою тих чи інших методів.

Аналіз літературних джерел показує, що погляди фахівців на ефективну і дієву модель управління персоналом досить відмінні [1, 12]. Наприклад, Легт

вважає, що існує тісна інтеграція політики управління персоналом зі стратегією бізнесу, що співробітники організації – це засіб досягнення цілей, якими потрібно ефективно управляти і яких слід використовувати для отримання матеріальних благ [1]. У роботах Труссьє вказується, що реальність часто вимагає жорстких заходів, і інтереси організації переважають над інтересами особистості, тому автор рекомендує працедавцям встановлювати жорсткі критерії найму, щоб потенційний працівник міг впоратися з важкими умовами праці [12]. У дослідженнях Дайєра і Холдера підкреслюється, що методи управління персоналом повинні варіюватися в залежності від обраних до реалізації рішень, стану ринку праці, сформованих соціальних норм і постулатів національної культури [12].

Можна припустити, що на вибір моделі управління персоналом істотно впливають такі основні компоненти: рівень гуманістичного розвитку суспільства; принципи, що лежать в основі організаційної культури; рівень розвитку технологічної бази підприємства.

Аналізуючи відомі методи управління людськими ресурсами в країнах з розвинутою економічною системою, можна зазначити, що сучасний менеджмент спирається, в основному, на дві моделі, що з'явилися в США і Японії. Вони вважаються в якійсь мірі еталонними в сфері управління людськими ресурсами та застосовуються в різних організаціях з урахуванням їх характерних особливостей в структурі, культурі, розмірі, специфіці господарської діяльності, формі власності тощо [40].

Перша модель – американська, яку умовно будемо називати «жорсткою». Вона сформувалася на початку XX століття в епоху розвитку великосерійного і масового виробництва, в силу чого і по теперішній час ця модель досить поширена. Їй притаманні індивідуалізм, практичність, прагматичність, тобто ті основні якості, які необхідні для підприємницької діяльності в умовах агресивного конкурентної боротьби.

«Жорстка» модель передбачає використання чітких посадових інструкцій,

виконання щоденних детальних вказівок керівника. Відомо, що переважна більшість сучасних американських організацій в своїй роботі керуються чіткими інструкціями, якими намагаються охопити практично всі нюанси трудової діяльності. Дотримання «жорсткої» моделі управління покликане виховувати в працівниках старанність, але така система організації праці, по суті, створює людину-посередність, формує «рамковий», структурований стиль поведінки, не даючи розвиватися мисленню, творчості та ініціативі [54].

Друга «м'яка» модель – японська – сформувалася в середині XX століття. Вона побудована на менталітеті нації, яку характеризують такі культурні особливості, як колективізм, ощадливість, практичність, пунктуальність, працьовитість. Вона покликана виховувати в співробітниках ініціативність, вітає творчий підхід до роботи. Керівництвом організації виконавцям ставляться завдання, які описуються в загальних рисах, вказуються результати, яких слід отримати, а вибір способу їх досягнення є прерогативою працівника. Співробітники організації при цьому знаходяться в загальному інформаційному полі компанії і мають більшу кількість даних щодо поставленого завдання і суміжних з її рішенням областей, що дозволяє їм у своїй трудовій діяльності самостійно приймати рішення в межах своєї компетенції і брати участь в оптимізації організації праці на підприємстві.

«М'яка» модель націлена на формування гнучко мислячих універсальних співробітників, для яких у міру досягнення значущих результатів на конкретному робочому місці здійснюється ротація на початку по горизонталі, а потім і по вертикалі [53].

Вважаємо, що якщо в організації існує чіткий поділ праці, за кожним працівником жорстко закріплені певні функції, результати трудової діяльності вимірюються переважно кількісними показниками, то в таких умовах найбільш прийнятна «жорстка» модель управління; якщо в компанії вітається дух свободи, творчості, довіри, самостійності, то за основу краще брати «м'яку» модель.

«Жорстка» модель управління чітко базується на організаційній структурі компанії, діяльність персоналу формалізована відповідно до інструкцій, регламентів, норм, правил. При «м'якій» моделі управління співробітники виконують свої обов'язки, ґрунтуючись на логічних доводах і судженнях, що сприяє реалізації творчого потенціалу [53].

Закономірно, що застосування тільки однієї системи управління персоналом неможливо в силу того, що не кожен співробітник погодиться брати на себе відповідальність за самостійне вирішення завдань і стане проявляти ініціативу в усуненні виробничих проблем, так само як і не кожна людина здатна діяти строго за інструкціями.

Незважаючи на те, що дві моделі управління цілком самостійні, з кінця ХХ століття все більше наголошується їх взаємне проникнення одна в одну. Парадоксально те, що якщо виробничі процеси в «жорсткій» моделі управління виходять з-під контролю, і на ситуацію не передбачено будь-яких регламент або інструкція, то персоналу пропонується діяти самостійно. При «м'якій» системі управління відбувається зовсім протилежне: виробничий процес побудований так, що він практично не вимагає впливу керівника, але якщо процес виходить з-під контролю, то від персоналу потребують діяти строго за інструкціями і приписами, щоб з меншими несприятливими наслідками усунути невідповідність. Таким чином, американська модель управління в повсякденній діяльності жорстко регламентує діяльність персоналу, але стає гнучкою при нестандартних ситуаціях, тоді як гнучка японська модель при виході ситуації з-під контролю стає жорсткою.

Необхідно відзначити, що «жорстка» модель управління персоналом фокусує увагу на тому, що кожна людина має величезний ресурсний потенціал, який потрібно виявити і використовувати з максимальною вигодою для організації. Управління людськими ресурсами в американській системі будується на принципі раціонального розрахунку, який націлений на те, щоб «вичавити» з співробітника якомога більше, змусити його повністю віддати себе роботі,

мотивувавши в першу чергу матеріальними стимулами. «Жорсткою» моделлю управління персоналом віддається перевага в економічних організаціях сучасної України, проте керівництво значної кількості підприємств не приділяє належної уваги будь-яким методам мотивації, в силу чого сама ідея жорсткого, а часом і диктаторського стилю управління виступає в якості конфліктогену, розхитує внутрішнє середовище організації і не сприяє підвищенню її конкурентоспроможності [53].

«М'яка» модель управління персоналом базується на принципах гуманізму. Цей підхід був квінтесенцією ідеї школи людських відносин, заснованої Елтоном Мейо в 1933 році. Вчений вважав, що продуктивність персоналу знаходиться в прямому взаємозв'язку із задоволеністю співробітника своєю працею, що результати роботи завжди будуть високими, якщо керівники піклуються про своїх працівників, сприймають їх як членів сім'ї і не здійснюють за ними занадто суворий контроль [40]. «М'яка» модель управління персоналом передбачає, що співробітники – значимий актив організації, джерело її конкурентної переваги. У японській системі управління якість і продуктивність організації ототожнюються в головній мірі з персоналом. Цікаво відзначити, що Кант в 1781 році в ряді своїх робіт пропагував, що з людьми треба звертатися як з особистостями, а не як із засобом досягнення мети [56]. «М'яка» модель управління персоналом на перше місце ставить корпоративний дух, який повинен охопити серце і розум працівника, залучити його в загальну справу, включити в процес колективної свідомості, що призведе співробітників до глибокої відданості своїй організації.

Європейський менеджмент займає проміжну позицію між японським і американським менеджментом. США і Європа є досить близькими культурами і, в зв'язку з цим вони багато запозичують один у одного, і обмін будь-якими досягненнями або технологіями відбувається у них досить швидко та без труднощів [23, с. 96]. Переплітаючись з іншими моделями, європейська управлінська концепція лягла в основу нових теорій управління підприємствами

та людьми. Порівняльна характеристика моделей управління персоналом представлена в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6.

Основні показники сучасних моделей управління персоналом

Показники	Європейська модель	Американська модель	Японська модель
1	2	3	4
Основна ідея	Жорстка ієрархія і бюрократизація системи управління.	Інтернаціоналізація	«Ми всі одна родина»
Ціль підприємця	<ul style="list-style-type: none"> — Прагнення до підвищення задоволеності персоналу. — Побудова довгострокових відносин з клієнтами. — Збереження взаємовигідних відносин з постачальниками. 	Менеджмент та капітал	У повній мірі використовується майстерність, талант та здібності кожного працівника.
Основні форми мотивації співробітників до роботи	Економічне стимулювання (підвищення заробітної плати, виплата бонусів тощо).	Економічне стимулювання (підвищення заробітної плати, виплата бонусів тощо).	<ul style="list-style-type: none"> — Основа взаємин людей – взаємна залежність. — Економічне стимулювання. — Психологічні мотиви.
Особливості формування	На базі прийняття важливих рішень, спрямованих на реалізацію стратегічних завдань.	Особливості заселення американського континенту і культурно-релігійні традиції.	<ul style="list-style-type: none"> — Вплив місцевих традицій. — Наслідок американської окупації після другої світової війни. — Реакція на необхідність боротьби з бідністю і розрухою після війни.
Область застосування	Широка	Широка	Вузька
Плинність кадрів	Висока	Висока	Практично відсутня

Продовження табл.1.6.

1	2	3	4
Просування по службі	Швидке просування, в залежно від конкретних результатів	Швидке просування, в залежно від конкретних результатів	Діяльність молодих співробітників буде оцінена тільки після 10 років роботи

Джерело: складено автором на основі дослідження

Підводячи підсумки розглянутих моделей управління людськими ресурсами, можна виділити їх основні риси.

Для японської моделі характерні [53]:

- індивідуальна відповідальність працівника незалежно від посади;
- колективне прийняття рішень;
- довгострокова перспектива співпраці при наймі персоналу;
- турбота менеджменту організації про душевний комфорт і фізичне здоров'я працівників;
- «невидимий» контроль і застосування формалізованих методів ліквідації невідповідностей.

Основні риси американської моделі [53]:

- велика міра відповідальності керівника, ніж працівника;
- індивідуальне прийняття рішень менеджером;
- короткострокова перспектива співпраці при наймі персоналу, пов'язана переважно з виконанням проектних робіт;
- документування всіх управлінських процесів за суворою теоретичною базою з використанням нормативів;
- чітка ієрархічна структура, в якій часто виражена єдиноначальність;
- суворе дотримання посадових інструкцій;
- негайний контроль якості виконаної роботи;
- строгі матеріальні санкції за порушення трудової дисципліни, правила якої встановлені внутрішнім регламентом організації;

– встановлення ідентичних умов режиму праці та відпочинку, системи стимулювання для співробітників одного горизонтального рівня ієрархії.

Кожен керівник за виділеними характерними рисами проаналізованих моделей може визначити, який метод управління людськими ресурсами він вважає найбільш прийнятним для себе і для організації. Природно, строго слідувати якійсь одній моделі управління неможливо, про що свідчить зазначений раніше парадокс взаємного проникнення моделей одна в одну.

Проте, реалії сьогодення сьогоднішнього дня все більше схиляють менеджмент організацій до застосування японської моделі управління людськими ресурсами, через те, що вона [53]:

1. Застосовується в багатьох країнах Південно-Східної Азії і Європейського союзу, протягом довгострокового періоду, доводячи свою перевагу та результативність, оскільки організації, що її використовували, отримували стабільні і високі показники фінансово-господарської діяльності.

2. Зарекомендувала себе в країнах з ринковою економікою, де висока роль держави в макроекономічних процесах.

3. Виявилася ефективною в недавно створених організаціях і в малому бізнесі, де найбільш затребувані універсальні співробітники, обмеження на яких накладати в силу незначної кількості ресурсів не має сенсу. Подібні організації нерідко мають розміту структуру управління, будуються на сформованих родинних відносинах. Крім того, документування управлінських процесів та беззастережне дотримання інструкцій може виявитися нікому не потрібним і дуже витратним процесом.

4. Найбільш продуктивна в наукомістких галузях промисловості, в яких для створення інноваційних продуктів необхідний творчий, аналітичний, нетривіальний, неформалізований підходи.

Фахівці в галузі управління людськими ресурсами стверджують [12, 40, 56], що саме співробітники організації (всіх без винятку ієрархічних рівнів) формують

відмінності між компаніями. В більшій мірі це відноситься до керівників вищої ланки, оскільки вони вибирають модель управління людськими ресурсами, визначають системні механізми її організації. Разом з тим, елементами кадрової системи є працівники, від яких залежить, як саме ця система буде функціонувати. З одного боку, система управління персоналом встановлює співробітникам межі допустимого і неприпустимого, але з іншого боку, якщо побудована система управління персоналом виявиться суперечливою, то в процесі трудової діяльності вона стане викликати все більшу кількість конфліктних ситуацій, які підштовхнуть керівництво організації до її структурних змін.

Підводячи підсумки, можна зробити висновок про те, що найкраще використовувати комбіновану модель управління персоналом, застосовуючи ситуаційний підхід і, використовуючи кращі риси обох шкіл. Така золота середина поєднує в собі переваги американської та японської моделей управління персоналом та прийнятна для великого кола організацій.

Висновки до розділу 1

Управління персоналом являє собою процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників. Суть управління персоналом розкривається за допомогою комплексу взаємопов'язаних понять і категорій. А реалізація функцій сприяє створенню ефективної системи управління персоналом, як складової частини менеджменту комерційної організації.

Суб'єкт управління персоналом – керівники різних рівнів, що виконують функції по управлінню персоналом, а також фахівці кадрової служби.

Сучасний менеджмент спирається, в основному, на дві моделі управління людськими ресурсами, що з'явилися в США і Японії. Перша модель – американська, яку умовно будемо називати «жорсткою». Вона сформувалася на початку XX століття в епоху розвитку великосерійного і масового виробництва, в силу чого і по теперішній час ця модель досить поширена. Їй притаманні індивідуалізм, практичність, прагматичність, тобто ті основні якості, які необхідні для підприємницької діяльності в умовах агресивного конкурентної боротьби. Друга «м'яка» модель – японська – сформувалася в середині XX століття. Вона побудована на менталітеті нації, яку характеризують такі культурні особливості, як колективізм, ощадливість, практичність, пунктуальність, працьовитість. Вона покликана виховувати в співробітниках ініціативність, вітає творчий підхід до роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЙ ТОВ «ІНТЕРФЛОН УКРАЇНА»

2.1 Характеристика діяльності підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Інтерфлон Україна» (ТОВ «Інтерфлон Україна» є офіційним представництвом голландської компанії «INTERFLON» на території України. ТОВ «Інтерфлон Україна» є виключно торговим представництвом і не зайняте виробничими процесами.

ТОВ «Інтерфлон Україна» створене як підприємницьке товариство з метою одержання прибутку згідно із Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України та іншими нормативними актами України за відповідним рішенням установчих зборів засновників. Юридична адреса підприємства: 02154, м. Київ, бульв. Русанівський, буд. 9, кв. 59. Вид діяльності підприємства згідно КВЕД: 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля. ТОВ «Інтерфлон Україна» реалізує мастильні матеріали найвищої якості.

Метою діяльності ТОВ «Інтерфлон Україна» є здійснення підприємницької діяльності для досягнення визначених учасниками економічних результатів, збільшення ринкової вартості часток учасників у Статутному капіталі Товариства, а також одержання прибутку та утримання учасниками дивідендів. Організаційна структура управління ТОВ «Інтерфлон Україна» (див. Додаток Б) є лінійно-функціональною. Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Із схеми випливає, що функціональні керівники мають право

безпосередньо впливати на виконавців. Директору організації безпосередньо підпорядковуються його заступники за функціями. Директор здійснює лінійну дію на всіх учасників структури, а керівники функціональних відділів надають функціональне сприяння виконавцям робіт.

Проведемо дослідження динаміки техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2014-2018 рр. (Додаток Д). Інформаційною базою аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Інтерфлон Україна» виступає фінансова звітність підприємства за 2014-2018 рр. – Додаток В).

Згідно даних Додатку Д, чистий дохід (виручка) від реалізації послуг ТОВ «Інтерфлон Україна» в 2018 р. становив 101044,5 тис грн., що на 32744,1 тис грн. (47,94%) більше за показник 2017 р. ТОВ «Інтерфлон Україна» реалізує послуги за цінами, що є нижчими середніх ринкових. Це дає змогу отримати більшу частку ринку.

За 2018 рік темп приросту активів ТОВ «Інтерфлон Україна» склав 24,05 %, порівнюючи його із темпом приросту чистого доходу від реалізації, ми бачимо, що даний показник менший темпу приросту чистого доходу. Це означає, що ТОВ «Інтерфлон Україна» не нарощує капітал паралельно збільшенню обсягів реалізації, що через деякий час може негативно вплинути на діяльність підприємства.

Темп приросту основних засобів є меншим темпу приросту чистого доходу ТОВ «Інтерфлон Україна». Те, що темп приросту власного капіталу є меншим ніж темп приросту активів є негативним фактором, що свідчить про зменшення фінансової стійкості підприємства.

Показник фондівдачі ТОВ «Інтерфлон Україна» склав в 2018 р. 3,5. Темп приросту показника за 2018 рік становить 25 %, що є позитивним фактором для підприємства.

В 2018 р. показник фондомісткості склав 0,3. Темп приросту показника

становив 25,0%. Фондоозброєність ТОВ «Інтерфлон Україна» склала в 2016 р. 43,8 тис грн/чол, в 2017 р. склала 47,4 тис .грн/чол, а в 2018 р. становила 37,8 тис грн./чол.

За 2018 рік показник фондоозброєності ТОВ «Інтерфлон Україна» зменшився на 9,6 тис грн., а за період з 2016 по 2018 р. зменшився на 6,0 тис грн. Зменшення фондоозброєності є негативним фактором для досліджуваного підприємства.

Аналіз ефективності діяльності підприємства показав, що ТОВ «Інтерфлон Україна» є прибутковим, в 2018 р. прибуток склав 326 тис грн., що на 73 тис грн. на більше показника 2017 р., це є позитивним фактором для підприємства.

Проведемо коефіцієнтний аналіз ліквідності, фінансового стану та ділової активності ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2014 - 2018 рр. в Додатку Е.

За даними розрахунків у Додатку Е ми бачимо, що коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Інтерфлон Україна», що визначає можливість повернення короткострокових кредитів за рахунок грошових коштів на рахунку та поточних фінансових інвестицій, складає на кінець 2018 року 0,001, що на 0,01 менше показника 2017 року та на 0,01 менше показника на кінець 2016 р.

Коефіцієнт загальної ліквідності визначається як відношення оборотних коштів до короткострокових зобов'язань підприємства. За даними Додатку Е він є низьким і складає на кінець 2018 р. 0,42, що на 0,14 менше показника 2017 року та на 0,07 більше показника 2016 р.

Коефіцієнт миттєвої ліквідності показує наскільки підприємство має змогу погасити короткострокову заборгованість за рахунок швидколіквідних коштів: дебіторської заборгованості, грошових коштів та ін. Даний показник ТОВ «Інтерфлон Україна» складає на кінець 2018 р. 0,25, що на 0,14 менше показника 2017 року та на 0,12 більше показника 2016 р.

Коефіцієнт автономії ТОВ «Інтерфлон Україна» (коефіцієнт фінансової незалежності) складає в кінці 2018 р. 0,37, що є меншим нормативного значення

показника (0,5) на 0,13, та меншим значення 2017 року на 0,08. За 2 роки даний показник зменшився на 0,17.

Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим показника автономії, і складає в кінці 2018 р. 2,72. Даний показник ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2 роки збільшився на 0,85, а за 2018 рік збільшився на 0,48.

Рекомендованим значенням коефіцієнту фінансової стабільної є значення, що є більшим за 1. На кінець 2018 р. даний показник ТОВ «Інтерфлон Україна» склав 0,58, що на 0,42 менше рекомендованого значення та на 0,23 менше значення 2017 року.

Плече фінансового важеля (коефіцієнт співвідношення залученого та власного капіталу) є найвагомим показником і свідчить про автономність підприємства. Даний показник ТОВ «Інтерфлон Україна» складає на початок 2018 р. 1,72, що на 0,49 більше показника 2017 року.

Коефіцієнт маневреності власних засобів, або коефіцієнт мобільності зменшується щороку. Даний показник ТОВ «Інтерфлон Україна» є нижчим рекомендованого рівня (0,5). На кінець 2018 р. даний показник склав -1, що на 0,49 менше показника 2017 року. Коефіцієнт маневреності робочого капіталу ТОВ «Інтерфлон Україна» на кінець 2018 р. є нижчим рекомендованого рівня (0,5) на 1,38 і склав -0,88, що на 0,38 менше показника 2017 року та на 0,38 менше показника 2016 р.

Аналіз забезпечення матеріальних оборотних коштів власним капіталом показав, що матеріальні оборотні фонди не забезпечені власними джерелами фінансування. На початку 2018 р. даний показник ТОВ «Інтерфлон Україна» склав -4,41, що на 1,27 менше показника 2017 року. На початок 2018 р. основний капітал підприємства сформований за рахунок залучених джерел фінансування. Даний показник склав на кінець 2018 р. 2,08, що на 0,49 більше показника 2017 року.

Зменшення коефіцієнта модернізації свідчить про незначне зменшення вивільнення коштів, іммобілізованих в основні фонди. На кінець 2018 р. показник

модернізації ТОВ «Інтерфлон Україна» склав 0,28.

Станом на початок 2018 р. коефіцієнт реальної вартості майна ТОВ «Інтерфлон Україна» є більшим нормативного значення на 0,333 та більше показника 2017 року на 0,05.

Оборотність активів ТОВ «Інтерфлон Україна» в 2018 р. складає 3,6, період обороту менший року. Середня тривалість одного обороту активів ТОВ «Інтерфлон Україна» склала в 2018 р. 99,9 днів, що на 19,2 менше показника 2017 року.

Термін погашення дебіторської заборгованості ТОВ «Інтерфлон Україна» становить в 2018 р. 12,6 днів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ТОВ «Інтерфлон Україна» становить в 2018 р. 6,7 , що на 0 більше показника 2017 року. Збільшення оборотності кредиторської заборгованості є позитивним фактором, що свідчить про ефективність використання кредиту та покращення його погашення. Термін погашення кредиторської заборгованості в 2018 р. становить 53,5 днів.

Проведемо аналіз показників рентабельності ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2014-2018 рр. в Додатку Ж.

Згідно Додатку Ж, рентабельність реалізації послуг ТОВ «Інтерфлон Україна» в 2015 р. складає 0,5%, 2016 р. складає 0,7%, в 2017 р. рентабельність реалізації склала 0,9 %, в 2018 р. показник склав 0,9 %. За досліджуваний період відбулося зменшення показника на 22,22 %.

Рентабельність капіталу ТОВ «Інтерфлон Україна» в 2015 р. складає 0,9%, в 2016 р. складає 0,9 %, в 2017 році рентабельність продаж склала 1,1 %, в 2018 р. показник склав 1,2 %. За досліджуваний період відбулося збільшення показника на 0,1 %.

Рентабельність власного капіталу ТОВ «Інтерфлон Україна» становить в 2015 р. 1,6%, в 2016 році 1,7 %, в 2017 р. рентабельність продаж склала 2,3 %, в 2018 р. показник склав 2,9 %. За досліджуваний період відбулося збільшення

показника на 0,6 %. Рентабельність позичкового капіталу ТОВ «Інтерфлон Україна» становить в 2015 р. 2,1%, в 2016 р. 2,1 %, в 2017 р. рентабельність продаж склала 2,2 %, в 2018 р. показник склав 2,0 %. За досліджуваний період відбулося зменшення показника на 0,2 %.

Отже, досліджуване підприємство ТОВ «Інтерфлон Україна» є прибутковим, чистий прибуток в 2018 р. склав 325,6 тис грн. В цілому прибутки підприємство зросли, проте аналіз показника прибутковості показав, що прибутковість підприємства погіршилась і складає всього 0,7% - це дуже низький показник. Аналіз фінансового стану підприємства показав, що ТОВ є ліквідним, показники автономії є заниженими, це свідчить про те що підприємство не є фінансово незалежним і здійснює свою діяльність за рахунок позичених коштів. Аналіз оборотного капіталу показав, що він використовується неефективно, оборотний капітал сформовано за рахунок залучених коштів. Основний капітал також частково сформований за рахунок залучених коштів. Обладнання підприємства не є морально-застарілим, про що свідчить коефіцієнт модернізації, що становить 0,28 в 2018 р.. Показники оборотності підприємства є хорошими.

Основними показниками, що характеризують ефективність діяльності є показники рентабельності. За даними аналізу ми бачимо, що рентабельність реалізації зменшилася на 0,09%, що є негативним фактором.

Вся робота по управлінню персоналом підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна» зосереджена в руках кадрового відділу під керівництвом керівника відділу. Керівник відділу кадрів при виконанні своїх безпосередніх обов'язків в повній мірі підконтрольний та підзвітний директору підприємства.

В якості безпосереднього керівника відділу в обов'язки керівника кадрової служби ТОВ «Інтерфлон Україна» входить ефективне забезпечення організації, функціонування системи управління персоналом – планування, набір, навчання, розвиток, оцінка персоналу; управління співробітниками відділу по роботі з персоналом товариства. Як представник вищого керівництва підприємства

керівник відділу кадрів ТОВ «Інтерфлон Україна» розподіляє та несе разом з іншими керівниками відповідальність за управління всією організацією, приймає участь в обговоренні найважливіших для підприємства питань розвитку, визначення планів діяльності товариства на перспективу.

У безпосередньому підпорядкуванні керівника відділу кадрів Товариства знаходиться два працівника, тобто всі функції щодо забезпечення здійснення ефективної системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» розподілені між керівником відділу та його підлеглими, що є досить вагомим недоліком в роботі підприємства. Зрозуміло, що два, навіть і доволі компетентних співробітника не в змозі забезпечити оптимальне виконання всіх покладених на них функцій, в основному із-за причини відсутності потрібного часу. Відповідно це негативно впливає на діяльність не лише відділу кадрів, а й всього підприємства. Вище керівництво підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна» переслідуючи мету економії витрат, не приділяє цьому питанню вагомої уваги, що і створює значні труднощі в роботі товариства, адже люди – це той головний ресурс, від якого залежить ефективність діяльності підприємства в цілому.

Усі види роботи з персоналом у ТОВ «Інтерфлон Україна» пов'язані з функціями відділу кадрів, взаємозалежні між собою, мають конкретний науковий і практичний зміст, а також мотивують працю працівників відділу кадрів щодо їх виконання. Раціональна організація роботи з управління персоналом вимагає відповідного діловодного забезпечення.

Метою діловодного забезпечення є організація роботи з документами, що формуються в системі управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна». Діловодство складає повний цикл обробки і руху документів з моменту їхнього створення до завершення виконання та передачі в інші підрозділи. Оформлення документів ТОВ «Інтерфлон Україна» базується на державних стандартах уніфікованих систем документації.

Документи з оформлення прийому, звільнення, переміщення працівників,

надання відпусток, заохочення, стягнення, складають групу документів з роботи з персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна». До таких документів відносяться: накази з особового складу, заяви, контракти з працівниками підприємства, трудові книжки, особисті картки тощо. Усі ці документи формують особисті справи працівників підприємства.

Документація роботи з персоналом ведеться з моменту прийому працівника до ТОВ «Інтерфлон Україна». Вона є самостійною групою, що обумовлено певними особливостями документування роботи з персоналом.

Для аналізу трудових ресурсів використовується інформація звітних форм 2-ПВ «Звіт із праці», 1-п «Звіт підприємства з продукції», 6-ПВ «Чисельність окремих категорій працівників підприємства і підготовка кадрів», а також дані планово-нормативної, облікової та оперативної інформації зі звітів підрозділів підприємства, інші оперативні дані.

Проаналізуємо склад персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна». Персонал ТОВ «Інтерфлон Україна» - це особовий склад організації, що включає всіх найнятих робітників. На підставі наказу до трудової книжки вноситься запис про прийом на роботу, заповнюється особиста картка.

Проведемо дослідження структури персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна», яку наведено в табл. 2.1.

За результатами табл. 2.1 робимо висновок про те, що за аналізовані періоди склад персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» за категоріями суттєво змінився. Так, за 2017 рік в порівнянні із 2016 роком фактична чисельність зменшилася на 10 осіб, а у 2018 році на 34 особи.

У 2017 році з підприємства пішли 2 керівника, 2 службовці та 6 робітників. В 2018 кількість персоналу зменшилася на 4 керівника, 8 спеціалістів, 3 службовця, 19 робітників. В структурі переважають група «робітники», які в 2016 році становили 51% від усього персоналу підприємства, в 2017 році їхня частка знизилася до 49%, але все одно їх була більшість, і в 2018 році зменшилася до 4 %.

Таблиця 2.1.

**Динаміка структури персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна»
за 2014-2018 рр.**

Категорії персоналу	Роки										Відхилення			
	2014		2015		2016		2017		2018		2017/2016		2018/2017	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Керівники	28	24	25	23	15	19	13	19	9	27	-2	-0,08	-4	7,87
Спеціалісти	25	21	23	21	15	19	15	22	7	21	0	2,91	-8	-1,18
Службовці	15	13	13	12	8	10	6	9	3	9	-2	-1,43	-3	0,14
Робітники	49	42	49	45	39	51	33	49	14	42	-6	-1,40	-19	-6,83
Всього	117	100	110	100	77	100	67	100	33	100	-10	0,0	-34	0,0

Джерело: складено на підставі даних відділу кадрів ТОВ «Інтерфлон Україна»

Другою за чисельністю групою є «керівники» та «спеціалісти», часта яких в 2016 році становила 19% та 19% відповідно, і за 2017-2018 рр. поступово зростала. Частка керівників на підприємстві в 2018 році складала близько 27% від загальної кількості персоналу підприємства.

Розглянемо персонал підприємства з точки зору розподілу за статевою ознакою, що наведено в табл. 2.2.

Спостерігаються наступні зміни в складі статевої структури персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна». У 2018 році в порівнянні із 2017 роком робітників ТОВ «Інтерфлон Україна» стало менше на чотири жінки та дев'ять чоловіків, службовців на дві жінки і чотири чоловіка. Також, пішли з підприємства дві жінки та шість чоловіків з категорії «спеціаліст». Керівників в 2018 році стало менше на дві жінки і п'ять чоловіків.

Таблиця 2.2.

**Динаміка персоналу підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна» за
статевою ознакою за 2014-2018 рр., осіб**

Рік		Категорії персоналу				
		Керівники	Спеціалісти	Службовці	Робітники	Всього
2014	Разом	21	23	19	54	117
	Ж	5	6	6	24	41
	Ч	16	17	13	30	76
2015	Разом	20	21	16	53	110
	Ж	5	5	5	24	39
	Ч	15	16	11	29	71
2016	Разом	16	18	11	32	77
	Ж	4	4	3	10	21
	Ч	12	14	8	22	56
2017	Разом	12	12	11	32	67
	Ж	4	4	3	8	19
	Ч	8	8	8	24	48
2018	Разом	5	4	5	19	33
	Ж	2	2	1	4	9
	Ч	3	2	4	15	24
Відхилення 2018/2017	Разом	-7	-8	-6	-13	-34
	Ж	-2	-2	-2	-4	-10
	Ч	-5	-6	-4	-9	-24

Джерело: складено на підставі даних відділу кадрів ТОВ «Інтерфлон Україна»

Аналізуючи кількісний та якісний склад персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» можна зробити висновок про те, що у загальній кількості працівників підприємства за період 2014-2018 рр. чисельність чоловіків значно переважає.

Одним із найважливіших складових аналізу персоналу є його розподіл за рівнем освіти. Тому далі проаналізуємо склад персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» за цією характеристикою (табл. 2.3).

Виконуючи загальний висновок по складу персоналу за рівнем освіти, можна стверджувати, що підприємство з кожним роком має постійний склад працівників, які мають вищу освіту та науковий ступінь. З даної таблиці бачимо, що чисельність працюючих з вищою освітою у 2016 році становила 59 осіб, що складає 76,6% від середньооблікової; у 2017 році – 48 особи (71,6%); у 2018 році – 29 особи (87,9%). По динаміці структури можна відмітити постійне зменшення працюючих з вищою освітою за період 2014-2018 рр. за рахунок зменшення

загальної кількості персоналу підприємства.

Таблиця 2.3.

Розподіл персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» за освітньою складовою за 2014-2018 рр.

Показник	2014		2015		2016		2017		2018	
	всього, осіб	%	всього, осіб	%	всього, осіб	%	всього, осіб	%	всього, осіб	%
Середньооблікова чисельність працівників	117	100	110	100	77	100	67	100	33	100
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями, всього	89	76,1	82	74,5	59	76,6	48	71,6	29	87,9
у тому числі:										
- вищу освіту бакалавра	32	36,0	28	34,1	24	40,7	20	41,7	12	41,4
- повну вищу освіту (спеціалісти менеджери)	57	64,0	54	65,9	35	59,3	28	58,3	17	58,6
Кількість працівників, які мають науковий ступінь	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Джерело: складено на підставі даних відділу кадрів ТОВ «Інтерфлон Україна»

Ця динаміка є негативною, і в майбутньому помітно позначиться на роботі всього підприємства, адже, працівники з вищим рівнем освіти є більш обізнаними та кваліфікованими в будь-якій сфері їхньої діяльності.

За період 2014-2018 рр. спостерігається відсутність працівників, які мають науковий ступінь, що може свідчити про неефективну роботу з персоналом у питанні заохочування ініціативи працівника. Але це можна пояснити тим, що діяльність ТОВ «Інтерфлон Україна» не несе в собі науковий чи дослідницький характер.

Проаналізуємо склад персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» за віковою структурою (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Склад персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» за віковою ознакою за 2014-2018 рр.

Показник	2014		2015		2016		2017		2018	
	всього, осіб	%	всього, осіб	%	всього, осіб	%	всього, осіб	%	всього, осіб	%
Середньо-облікова чисельність працівників	117	100	110	100	77	100	67	100	33	100
Кількість працюючих у віці (років):										
15-24	31	26,5	28	25,5	22	28,6	14	20,9	6	18,2
24-34	50	42,7	48	43,6	33	42,9	32	47,8	16	48,5
35-49	24	20,5	23	20,9	14	18,2	13	19,4	9	27,3
50-54	9	7,7	9	8,2	6	7,8	6	9,0	2	6,1
55-59	3	2,6	2	1,8	2	2,6	2	3,0	0	0,0

Джерело: складено на підставі даних відділу кадрів ТОВ «Інтерфлон Україна»

Аналізуючи отримані результати, можна зробити висновок, що протягом 2016 року відбувається зменшення кількості працівників ТОВ «Інтерфлон Україна» як у віці від 15 до 49 років.

У 2017 році зменшення кількості працівників у віці 15-24 роки на 8 осіб, у віці 24-34 роки на 1 особу, а у кількості працівників віком 35-49 років на 1 особи. У 2017 році працівники віком 50-54 років склали 2 особи (9%). Отже, в 2017 році плінність кадрів знаходилась на високому рівні.

У 2018 році суттєві зміни відбулися у кількості за всією віковою ознакою. Так, відбулося зменшення кількості працівників у віці 15-24 роки на 8 осіб, у віці 24-34 роки на 16 осіб, а у кількості працівників віком 35-49 років на 4 особи. У категорії 50-54 роки на 4 особи стало менше.

Підсумовуючи вищенаведене, можна стверджувати, що на ТОВ «Інтерфлон Україна» спостерігається тенденція збереження кількості працівників, які вже відпрацювали певний час на своєму робочому місці, мають досвід роботи і в залежності від цього у них є переваги перед новоприйнятими молодими спеціалістами. Але ТОВ «Інтерфлон Україна» повинне мати резерв на заміщення

працівників пенсійного та передпенсійного віку саме у молодих спеціалістах. Можливо, із майбутнім розвитком ТОВ «Інтерфлон Україна» почнеться залучення молодих та кваліфікованих спеціалістів.

Таким чином, ТОВ «Інтерфлон Україна» сконцентровує свою увагу якраз на тих працівниках, які знають свою справу і на яких не потрібно витратити кошти на навчання або стажування.

2.2. Аналіз впливу методів управління персоналом на підприємстві ТОВ «Інтерфлон Україна»

Методи управління персоналом – способи впливу на колектив і окремих співробітників підприємства з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування підприємства.

На ТОВ «Інтерфлон Україна» використовують три групи методів управління персоналом:

Адміністративні методи управління:

- регулювання взаємовідносин співробітників за допомогою положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій;
- використання владних механізмів управління (видання наказів, віддача розпоряджень, вказівок) при управлінні поточною діяльністю підприємства.

Економічні методи управління:

- матеріальне стимулювання праці працівників: преміальні за результатами праці, використання для окремих категорій працівників відрядної форми оплати праці.

Соціально-психологічні методи управління:

- розвиток у співробітників почуття приналежності до організації, ведення корпоративної реклами, широкого використання логотипів компанії, забезпечення співробітників фірмової робочим одягом і т.п.;

– стимулювання праці працівників за допомогою надання соціальних гарантій (подарунки до ювілеїв та свят).

Провівши аналіз адміністративного методу управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна», можна виділити основні риси, які використовуються на даному підприємстві. Одне з найпомітніших рис даного методу є організаційний вплив на персонал, який заснований на дії затверджених внутрішніх нормативних документів, що регламентують діяльність персоналу. До даних документів слід віднести статут товариства, організаційну структуру, штатний розпис і т.д. Дані документи діють на підставі наказу.

До працівників ТОВ «Інтерфлон Україна» застосовується дисциплінарна відповідальність і стягнення. Дана відповідальність може застосуватися тільки до робочого, який порушив трудове законодавство, або не виконував, або неналежним чином виконував свої обов'язки, прописані в трудовому договорі. До такого співробітника можуть бути зроблені зауваження, догани, суворі догани, а також директор може прийняти рішення про пониження в посаді такого співробітника, або просто звільнити.

Для того, щоб працівники дотримувалися дисципліну праці, директор ТОВ «Інтерфлон Україна» ввів правила внутрішнього розпорядку, з якими зобов'язаний ознайомитися кожен співробітник.

Однією з рис адміністративного методу ТОВ «Інтерфлон Україна» є розпорядчий вплив, спрямований на досягнення поставлених цілей управління. За допомогою прямого адміністративного регулювання дотримуються вимоги внутрішніх нормативних документів, а так само підтримуються задані параметри системи управління. Розпорядчі дії керівництва ТОВ «Інтерфлон Україна» виражені у вигляді наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій, нормуванні праці і т.д. Інструктаж і координація робіт розглядаються як методи керівництва, засновані на навчанні підлеглих правилам виконання трудових операцій.

Згідно з трудовим договором, кожен співробітник ТОВ «Інтерфлон Україна» несе матеріальну відповідальність. Матеріальна відповідальність в повному розмірі заподіяної роботодавцю шкоди встановлена трудовим договором, що укладається з керівником відділу кадрів, керівником відділу постачання та збуту, головним бухгалтером, бухгалтером-касіром, а з деякими працівниками - окремими письмовими договорами.

Таким чином, аналіз адміністративних методів управління персоналом, що застосовуються на ТОВ «Інтерфлон Україна», має позитивний вплив на персонал досліджуваного підприємства.

Планування, аналіз, надання економічної самостійності, які можуть викликати матеріальну зацікавленість працівників в результатах своєї праці - всі ці форми використовуються на ТОВ «Інтерфлон Україна» і представляють такі види методів управління персоналом, як економічні методи.

Серед методів економічного впливу на персонал ТОВ «Інтерфлон Україна» чільне місце посідає оплата праці, яка забезпечує зв'язок між результатами праці і його процесом, відображає кількість і складність праці робітників різної кваліфікації. Це основний мотив трудової діяльності і грошовий вимірник вартості робочої сили.

Система оплати праці на ТОВ «Інтерфлон Україна» регулюється Кодексом законів про працю України, Законом України «Про оплату праці», іншими нормативно-правовими актами, Генеральною та Галузевою угодою.

На ТОВ «Інтерфлон Україна» застосовується погодинно-преміальна система оплати праці для всіх категорій працівників. За погодинно-преміальною системою оплати праці заробіток працівнику нараховується не тільки за відпрацьований час, але й за досягнення певних кількісних і якісних показників.

Заробітна плата на ТОВ «Інтерфлон Україна» складається із двох частин:

1. Основна заробітна плата.
2. Додаткова заробітна плата.

Основна заробітна плата виплачується за виконання норм праці. Вона представлена тарифними ставками для робітників та посадовими окладами для керівників, професіоналів та фахівців. Посадові оклади і тарифні ставки залежать від мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством України, посади, рівня кваліфікації працівника і зазначаються у штатному розписі.

Додаткова заробітна плата на ТОВ «Інтерфлон Україна» охоплює:

- доплату за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;
- доплату за роботу у вечірній час;
- доплату за роботу в нічний час;
- надбавку за знання та використання в роботі іноземної мови;
- виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати;
- оплату за невідпрацьований час згідно чинного законодавства;
- премію для робітників за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків;
- премію керівникам, професіоналам та фахівцям за професійні успіхи.

Доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника виплачується за заміну працівника, що відсутній через перебування у відпустці, тимчасову непрацездатність, відрядження тощо.

Доплата за роботу у вечірній час встановлюється для працівників виробничих підрозділів за роботу з 18 год. до 22 год. і становить 20% від їх тарифної ставки (посадового окладу). Доплата за роботу в нічний час встановлюється для працівників виробничих підрозділів за роботу з 22 год. до 6 год. і становить 35% від їх тарифної ставки (посадового окладу).

Надбавка за знання та використання в роботі іноземної мови встановлюється для керівників, професіоналів і фахівців, які використовують при виконанні посадових обов'язків іноземну мову. Розмір надбавки є диференційованим: за знання і використання однієї європейської мови

виплачується 10%, однієї східної, утрово-фінської або африканської – 15%, двох і більше мов – 25% посадового окладу.

Премія за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків виплачується робітникам ТОВ «Інтерфлон Україна» щокварталу за підсумками роботи за цей період і становить 20% від основної заробітної плати.

Показниками преміювання є:

- виконання завдань, передбачених планами роботи підрозділів;
- якісне і своєчасне виконання функціональних обов'язків;
- відсутність порушень трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку;
- відсутність дисциплінарного стягнення.

Невиконання хоча б одного показника є підставою для невиплати премії. Для керівників, професіоналів і фахівців ТОВ «Інтерфлон Україна» нараховується премія за професійні успіхи. Вона виплачується один раз на квартал. Показники преміювання визначаються на початку кожного кварталу для кожного працівника на індивідуальній співбесіді із керівником відділу (для керівників – із генеральним директором) і залежать від функції підрозділу, цілей підприємства і підрозділу, проблем у діяльності підприємства. Однак їх кількість завжди є однаковою і становить 4 показники. Кожен з них оцінюється максимально у 5 балів. Максимальна сума за усіма показниками дорівнює 20 балів. Залежно від рівня досягнення кожного показника працівник може отримати премію один раз на квартал в розмірі до 25%.

Система преміювання за професійні успіхи потребує вдосконалення, оскільки недоліком, на нашу думку, є те, що розмір премії є заниженим і відсутні умови преміювання.

У табл. 2.5 наведено дані, які характеризують динаміку та структуру заробітної плати робітників ТОВ «Інтерфлон Україна».

Так, впродовж 2014-2018 рр. спостерігалось поступове збільшення заробітної плати усіх категорій працівників. Розмір заробітної плати робітника у 2018 році перевищував показник 2017 року на 27,11%. Більш швидкими темпами підвищувався розмір оплати праці у керівників, спеціалістів та службовців, які у 2018 році отримували на 28,17% більше, ніж у 2017 році.

Якщо порівняти розмір оплати праці працівників ТОВ «Інтерфлон Україна» з її розміром по промисловості в цілому та рівнем прожиткового мінімуму, то стає очевидним значне перевищення, що свідчить про реалізацію на підприємстві продуманої політики у галузі матеріального забезпечення працівників, яка сприяє підвищенню продуктивності праці, стимулює бажання до постійного удосконалення знань, вмінь та навичок, розкриття творчого потенціалу та забезпечує таким чином високі результати діяльності підприємства в цілому. Але, на ТОВ «Інтерфлон Україна» система матеріальної мотивації лише частково відповідає цілям підприємства (відмінна якість, збільшення обсягів продажу, зростання прибутку, вихід на нові зарубіжні ринки).

Таблиця 2.5.

**Динаміка та структура заробітної плати персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна»
за 2014-2018 рр.**

Показник	2014 рік		2015 рік		2016 рік		2017 рік		2018		Відхилення (+/-)	
											2018/2017	
	Грн	Питома частка, %	Грн	Питома частка, %	Грн	Питома частка, %	Грн	Питома частка, %	Грн	Питома частка, %	Грн	абс. від-ня, %
<i>Робітники (річна на одну особу)</i>												
Основна заробітна плата												
Оплата за тарифом	43520	86,51	54507	84,97	65954	84,63	92938	88,62	116321	87,26	23383	25,16
Додаткова заробітна плата												
Доплати згідно із законодавством (нічні, святкові, переробіток, складні умови)	2100	4,17	3200	4,99	4487	5,76	4312	4,11	5365	4,02	1053	24,42
Відпустки	2690	5,35	3256	5,08	4566	5,86	4387	4,18	5562	4,17	1175	26,78
Преміювання за основні показники праці	1745	3,47	2685	4,19	2412	3,10	2696	2,57	4985	3,74	2289	84,90
Інші виплати	250	0,50	499	0,78	510	0,65	535	0,51	1069	0,80	534	99,81
Всього заробітна плата	50305	100,00	64147	100	77929	100	104868	100	133302	100	28434	27,11

Продовження табл.2.5.

Керівники, спеціалісти, службовці (річна на одну особу)												
Основна заробітна плата												
Оплата за тарифом	55620	86,99	63266	84,25	79767	86,21	99710	87,74	131200	90,08	31490	31,58
Додаткова заробітна плата												
Доплати згідно із законодавством (нічні, святкові, переробіток, складні умови)	3200	5,00	4428	5,90	5127	5,54	5229	4,60	5324	3,66	102	1,82
Відпустки	2695	4,21	3695	4,92	3627	3,92	4434	3,90	4658	3,20	807	5,05
Преміювання за основні показники праці	2100	3,28	3200	4,26	3412	3,69	3641	3,20	3789	2,60	229	4,06
Інші виплати	324	0,51	501	0,67	596	0,64	632	0,56	685	0,47	36	8,39
Всього заробітна плата	63939	100,00	75090	100	92529	100	113646	100	145656	100,00	12117	28,17

Джерело: складено та розраховано на підстав даних відділу кадрів ТОВ «Інтерфлон Україна»

Система матеріальної мотивації на ТОВ «Інтерфлон Україна» є обмеженою, включає невеликий перелік виплат і не є конкурентоспроможною на ринку праці.

На підприємстві, яке перебуває на стадії росту (ТОВ «Інтерфлон Україна» перебуває на даному етапі), питома вага премій, що залежать від результатів діяльності, повинна дорівнювати приблизно 30% від фонду оплати праці.

Вагомим фактором дієвості системи оплати праці є конкурентоспроможність розміру заробітної плати. Для її аналізу порівнюємо середню заробітну плату на ТОВ «Інтерфлон Україна» із заробітною платою в галузі, регіоні та Україні (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Динаміка середньої заробітної плати на ТОВ «Інтерфлон Україна», в галузі, Київській області та в Україні у 2014-2018 рр.

Показники	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Середня заробітна плата на ТОВ «Інтерфлон Україна»	4192,1	5345,6	6494,1	8739,0	11108,5
Середня заробітна плата в галузі	3950	5120	6117	8337	9184
Середня заробітна плата у Київській області	4100	5489	6406	8719	10999
Середня заробітна плата в Україні	4012	5230	6475	8777	10537
Індекс інфляції, %	124,9	143,3	112,4	113,7	109,8

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Інтерфлон Україна», [25]

Рівень інфляції, який у 2016 р. становив 12,4%, а у 2017 р. – 13,7%, не перевищував темпи зростання заробітної плати.

Крім адміністративного та економічного методів управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» застосовує соціально-психологічні методи. Дані методи мають на увазі специфічні способи впливу на особистісні відносини і зв'язки, що виникають у трудових колективах.

На ТОВ «Інтерфлон Україна» застосовуються такі соціально-психологічні методи управління персоналом:

1. Постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей.
2. Інформування працівників про діяльність ТОВ «Інтерфлон Україна».
3. Увага безпосереднього керівника до думки працівників.
4. Публічне визнання успіхів працівників у роботі.
5. Проведення корпоративних заходів.
6. Санітарно-гігієнічні умови праці.
7. Режим праці.
8. Можливість кар'єрного росту.
9. Можливість підвищення кваліфікації.
10. Змістовність праці.

Постановка цілей на ТОВ «Інтерфлон Україна» здійснюється на основі таких принципів: визначення показників і термінів їх досягнення; досяжність цілей; залучення працівників до постановки цілей; наявність зворотного зв'язку.

Цілі підприємства встановлюються топ-менеджерами і повідомляються керівникам підрозділів. Крім того інформація про цілі діяльності підприємства доноситься до усіх працівників шляхом публікації у корпоративній газеті «Інтерфлон Україна». Керівники підрозділів і найбільш кваліфіковані працівники відділів спільно визначають цілі діяльності кожного підрозділу. На періодичних нарадах начальник кожного відділу повідомляє працівників підрозділу про цілі компанії та відділу, конкретні показники і терміни їх досягнення. Для керівників, професіоналів і фахівців їх особисті трудові цілі встановлюються на щоквартальній індивідуальній співбесіді із безпосереднім керівником. При цьому визначається чотири конкретні показники досягнення цілей, три з яких є функціональними, а один стосується професійного рівня та ділових якостей працівника. Для робітників індивідуальні трудові цілі встановлюються їх безпосередніми керівниками. Після постановки цілей керівник перевіряє правильність їх розуміння працівниками. Крім того керівник

пояснює працівникам важливість реалізації цілей та їх особисту вигоду від досягнення цілей.

Постановка чітких цілей має суттєвий мотиваційний вплив на працівників, оскільки зосереджує увагу і зусилля на конкретних напрямках роботи, цілі є еталонами результатів діяльності працівників, працівник усвідомлює, що від нього очікують і яку винагороду він за це отримає.

Інформування працівників про діяльність підприємства передбачає ознайомлення із ситуацією, у якій перебуває компанія, ймовірними варіантами розвитку подій, запланованими заходами та роллю працівника у реалізації цих заходів. Це забезпечує володіння працівниками інформацією, яка необхідна для виконання функціональних обов'язків, підвищення зацікавленості працівників у вирішенні їх завдань, формування відчуття приналежності до компанії, покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Інформування працівників на ТОВ «Інтерфлон Україна» здійснюється шляхом проведення періодичних нарад і видання корпоративної газети «Інтерфлон Україна».

Наприкінці кожного року проводяться загальні збори трудового колективу, на яких топ-менеджери звітують перед працівниками про результати діяльності підприємства за рік, досягнення поставлених цілей, завдання на наступний рік.

Крім того відбуваються періодичні наради працівників кожного підрозділу з безпосереднім керівником (для підрозділів управління – кожного тижня, а для виробничих підрозділів – раз в місяць). Корпоративна газета «Інтерфлон Україна» випускається вкінці кожного кварталу, вона інформує співробітників про основні показники діяльності підприємства, зміну становища підприємства на ринку, досягнення окремих підрозділів компанії чи працівників, соціальні ініціативи підприємства, зміни в кадровій політиці фірми тощо. Корпоративна газета згуртовує колектив, формує цілісну корпоративну культуру, ставить цілі перед працівниками, формує лояльність до компанії, що в результаті приводить до підвищення мотивації персоналу.

Увага керівника до думок працівників передбачає зворотній зв'язок і врахування пропозицій працівників. Зв'язок здійснюється у формі спілкування працівника із керівником або шляхом збирання «листівок» із скаргами, пропозиціями, ідеями працівників у спеціальні скриньки, які є у кожному відділі. Такий спосіб мотивації формує довірливу атмосферу між керівниками і працівниками, сприятливий морально-психологічний клімат в колективі, забезпечує потребу працівників в увазі, дає можливість визначити незадоволені потреби працівників, демотиватори в роботі та усунути їх, реалізувати цінні ідеї працівників.

Публічне визнання успіхів працівників виражається у розповсюдженні інформації про досягнення працівників у корпоративній газеті, присвоєнні звання «Працівник року» із врученням грамот, похвалі на періодичних нарадах. Даний метод нематеріальної мотивації підвищує професійну самооцінку працівника, задоволеність працею, відчуття важливості виконаної роботи, успішності, формує бажання працювати більше і краще.

На ТОВ «Інтерфлон Україна» періодично організовуються корпоративні заходи: святкування Дня народження ТОВ «Інтерфлон Україна», Нового року, 8 березня, участь в щорічній Всеукраїнській акції «Зробимо Україну чистою», участь працівників компанії у благодійних акціях і реалізації соціальних ініціатив та ін.

Корпоративні заходи сприяють визнанню працівниками цінностей компанії, пришвидшує адаптацію нових працівників, згуртовує колектив, покращує морально-психологічний клімат в колективі, що в результаті підвищить рівень мотивації працівника і зумовить підвищення ефективності праці.

На ТОВ «Інтерфлон Україна» умови праці є допустимими, тобто чинники виробничого і трудового процесів не перевищують нормативів, а можливі зміни функціонального стану організму працівників відновлюються протягом регламентованого відпочинку або до початку наступної зміни та не шкодять здоров'ю працівників. Однак умови праці не мотивують працівників, а

лише забезпечують відсутність невдоволення роботою на підприємстві.

Ще одним соціально-психологічним методом управління персоналом є створення можливостей для кар'єрного росту. На ТОВ «Інтерфлон Україна» практично відсутні можливості для просування по посадах, немає системи планування ділової кар'єри працівників. Працівники можуть посісти вищу посаду лише за наявності вакансії при використанні підприємством внутрішніх джерел пошуку персоналу. Тому даний метод не стимулює працівників до підвищення трудової активності, ефективності та якості праці.

Система підвищення кваліфікації персоналу на ТОВ «Інтерфлон Україна» недостатньо розвинена. Підприємство організовує навчання керівників і професіоналів, яке здійснюється у формі тренінгів у тренінгово-консалтинговій агенції «Технологія росту». Але тренінги проводяться не систематично, лише у сферах продажу та дистрибуції, охоплюють малу кількість працівників. Для фахівців і робітників відсутні можливості для підвищення кваліфікації. Тому даний метод не впливає на рівень мотивації працівників.

Загалом соціально-психологічні методи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» не відповідає етапу життєвого циклу підприємства і його стратегії, оскільки практично відсутні можливості для професійного навчання та кар'єрного росту.

Проаналізуємо ефективність методів управління персоналом на ТОВ «Інтерфлон Україна». Проведемо аналіз інтенсивності руху персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2014-2018 рр. Вихідна інформація, для оцінки інтенсивності руху персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» наведена в Додатку К.

Як видно з Додатку К, середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» в 2018 році зменшилася на 34 чол. у порівнянні з 2017 роком і становить 33 чол. Протягом 2016-2018 рр. прийнятих на підприємство працівників не було. Кількість працівників, що звільнилися з ТОВ «Інтерфлон Україна» за всіма причинами в 2018 році становила 34 чол. (в 2017 році 10 чол.), з них 2 чол. (в 2016 році 4 чол.), що звільнилися за причинами, що обумовлені законодавством та не залежать від адміністрації підприємства.

Кількість працівників ТОВ «Інтерфлон Україна», що на 2018 рік мали стаж роботи у п'ять і більше років становить 28 чол., що на 26 чол. менше за показник 2017 року.

Проведемо аналіз інтенсивності руху персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2014-2018 рр. (табл. 2.7).

Як видно з табл. 2.7, коефіцієнт обороту по прийому ТОВ «Інтерфлон Україна» протягом 2016-2018 рр. становив 0%, це пов'язано з тим, що протягом даного періоду прийнято нових працівників на підприємстві не було.

Коефіцієнт обороту по вибуттю ТОВ «Інтерфлон Україна» в 2018 році значно зріс (88,1%) у порівнянні з 2017 роком і становить 103% - це характеризує дуже високе вибуття персоналу протягом звітного періоду.

Значення коефіцієнту необхідного обороту персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» є меншим за значення коефіцієнту обороту по вибуттю, що пов'язано з наявністю надлишкового обороту. Так, даний коефіцієнт в 2016 році становив – 2,6%, в 2017 році – 6,0%, в 2018 році – 6,1%.

Коефіцієнт сталості кадрів ТОВ «Інтерфлон Україна» показує, що питома вага працівників у середньообліковій чисельності, що на кінець 2018 рік відпрацювали рівно один рік на підприємстві становить 0,0%, що на 1,5% менше за показник 2017 року.

Коефіцієнт заміщення персоналу протягом 2016-2018 рр. становив 0%.

Коефіцієнт стабільності кадрів ТОВ «Інтерфлон Україна» характеризує питому вагу працівників у середньообліковій чисельності персоналу, що на даному підприємстві на момент дослідження мають стаж роботи у п'ять і більше років. Так, в 2016 році питома вага працівників, що мали стаж у п'ять і більше років становила 77,9 %, в 2017 році – 80,6%, в 2018 році відбувається зростання даного показника на 4,3% у порівнянні з 2017 роком і становить 84,8%.

Таблиця 2.7.

**Динаміка інтенсивності руху персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» за
2014-2018 рр.**

Показник	Роки					Відхилення (+/-)
	2014	2015	2016	2017	2018	2018/2017
Коефіцієнт обороту по прийому	0,9	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Коефіцієнт обороту по вибуттю	3,4	5,5	42,9	14,9	103,0	88,1
Коефіцієнт необхідного обороту персоналу	0,0	1,8	2,6	6,0	6,1	0,1
Коефіцієнт сталості кадрів	1,7	1,8	1,3	1,5	0,0	-1,5
Коефіцієнт стабільності кадрів	57,3	58,2	77,9	80,6	84,8	4,3
Коефіцієнт заміщення персоналу	25,0	16,7	0,0	0,0	0,0	0,0
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,9	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Коефіцієнт загального обороту персоналу	4,3	6,4	42,9	14,9	103,0	88,1
Коефіцієнт внутрішньовиробничого обороту персоналу	4,3	4,5	2,6	1,5	3,0	1,5
Коефіцієнт приросту персоналу	-2,6	-4,5	-42,9	-14,9	-103,0	-88,1
Повний період змінюваності персоналу	29,3	18,3	2,3	6,7	1,0	-5,7
Рівень стабільності кадрів	1,0	0,9	0,6	0,9	0,0	-0,9

Джерело: складено та розраховано на основі даних відділу кадрів ТОВ «Інтерфлон Україна»

Рівень стабільності кадрів в 2018 році становить 0%, що свідчить про низьку стабільність кадрів на ТОВ «Інтерфлон Україна».

Одним із основних показників, що характеризує ефективність системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна», є продуктивність праці. Проведемо аналіз продуктивності праці ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2014-2018 роки в таблиці 2.8.

Продуктивність праці персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» зріс в 2018 році у порівнянні із показником 2017 року. Так, даний показник склав в 2018 році 3061,95 тис.грн./осіб, що на 2042,55 тис. грн. більше показника 2017 року та на 2200,24 тис.грн. більше показника за 2016 рік. Це позитивно впливає на

господарську діяльність підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна» та свідчить про ефективну систему управління персоналом на підприємстві.

Таблиця 2.8.

Динаміка показників продуктивності праці ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2014 - 2018 рр.

Показники	За рік					Відхилення (+,-)	
	2014	2015	2016	2017	2018	2018/ 2016	2018/ 2017
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	64873,2	65547,3	66352	68300,4	101044,5	34692,5	32744,1
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	117	110	77	67	33	-44	-34
Продуктивність праці персоналу, тис.грн./чол..	554,47	595,88	861,71	1019,41	3061,95	2200,24	2042,55

Джерело: розраховано автором на підставі даних ТОВ «Інтерфлон Україна»

Таким чином, проведений аналіз показав, що система управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» є не досконалою. До переваг проаналізованої системи управління можна віднести сформованість кадрового складу, його достатній освітній та професійний рівень, ефективне використання адміністративних методів управління персоналом. Однак аналіз економічних і соціально-психологічних методів управління розвитком персоналу виявив проблеми, ігнорування яких може негативно вплинути на ефективність діяльності ТОВ «Інтерфлон Україна».

2.3. Виокремлення проблемних аспектів існуючих методів управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна»

Для виокремлення проблемних аспектів існуючих методів управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна», застосуємо метод «Діаграма Ісікави», який дозволить виявити ключові взаємозв'язки між різними факторами, виявити існуючі проблеми і розробити пропозиції щодо їх вирішення.

Побудова діаграми Ісікави здійснюється розкладанням головних факторів, що визначають підсумковий результат аналізованого показника, на

простіші фактори. Процедура побудови діаграми Ісікави здійснюється в наступному порядку [40]:

1. Визначається показник якості, який слід аналізувати. У першу чергу це показник з числа головних факторів по діаграмі Парето, що визначає проблему. Найменування показника записується в правій крайній середині листа і підкреслюється горизонтальною рисою, яка сприймається як даний показник. Цю пряму зазвичай називають «хребтом».
2. Визначаються головні чинники (фактори першого порядку) і записуються значно вище і нижче хребта і з'єднуються похилими лініями в бік найменування показника якості з хребтом. Кожну з цих прямих прийнято називати «великою кісткою».
3. По кожному головному фактору визначаються головні складові (фактори другого порядку), що впливають на нього, які примикають до відповідної «великої кістки» і носять назву «середніх кісток».
4. По кожному фактору другого порядку визначаються причини (фактори третього порядку), що впливають на нього, які розташовуються у вигляді прямих - «дрібних кісток», що примикають до відповідної «середньої кістки».
5. Записують інформацію в певному порядку.
6. Розподіляють (ранжують) чинники за значимістю та виділяють особливо важливі з них, які мають найбільший вплив на фактор, що безпосередньо їх стосується [40].

Розроблена діаграма представлена на рис. 2.1. Діаграма Ісікави наочно представляє проблеми в управлінні персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна». Ці проблеми записані справа наліво по спадаючій їх значущості. Найближчим до «хребту» невідповідностям слід приділити найбільшу увагу.

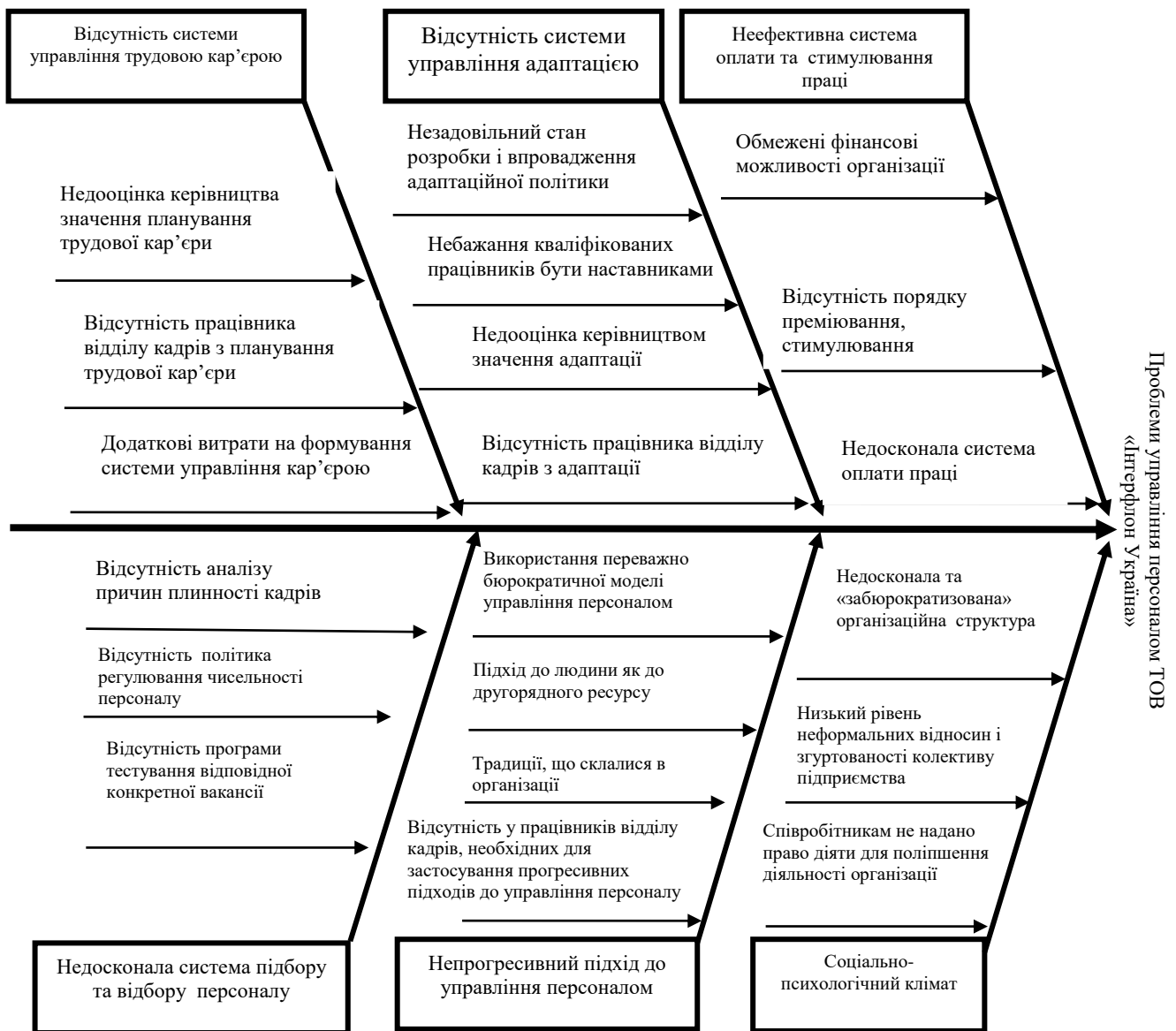


Рис. 2.1. Причинно-наслідкова діаграма Ісікави проблем в управлінні персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна»

Джерело: розроблено автором

Наведемо основні проблеми системи управління персоналом у ТОВ «Інтерфлон Україна» в табл. 2.9.

Отже, проведений аналіз існуючих методів управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» дозволив становити, що керівництвом ТОВ «Інтерфлон Україна» не аналізуються причини плинності персоналу і не виявляються їх залежності, що приводить до того, що процес підбору персоналу здійснюється керівництвом стихійно, у міру виникнення потреб в персоналі.

Таблиця 2.9.

**Основні проблеми системи управління персоналом у ТОВ
«Інтерфлон Україна»**

№ з/п	Проблеми системи управління персоналом на ТОВ «Інтерфлон Україна»
1	Неефективна система стимулювання праці
2	Низький рівень соціально-психологічного клімату
3	Відсутність системи управління трудовою кар'єрою
4	Недосконала система підбору та оціночної методики при підборі персоналу підприємства
5	Відсутність системи управління адаптацією
6	Непрогресивний підхід до управління персоналом

Джерело: складено автором на основі дослідження

На підприємстві ТОВ «Інтерфлон Україна» відсутня політика регулювання чисельності персоналу, яка має бути заснована на стратегії розвитку підприємства. Методи відбору персоналу протікають на підприємстві ТОВ «Інтерфлон Україна» формально. Відсутність програми тестування відповідної конкретної вакансії (управлінський, технічний персонал, робітники). Це може привести до вельми негативних наслідків для самого підприємства.

У ТОВ «Інтерфлон Україна» не використовують зовнішніх джерел підбору управлінського персоналу. Зовнішні джерела приводять до появи нових імпульсів для розвитку підприємства; до ширших можливостей вибору; до зменшення погроз виникнення інтриг усередині підприємства. При підборі управлінського персоналу працівниками кадрового відділу ТОВ «Інтерфлон Україна» не використовуються оголошення в засобах масової інформації; відбір кандидатів через агентства по підборі персоналу; відбір в учбових закладах.

Відсутня чітко встановлена система визначення потреби в навчанні. Виявлення потреби відбувається на нейтральному рівні. Так, відбір співробітників для участі у внутрішньо фірмових програмах (тренінгах) відбувається за методом випадкової вибірки, інколи за згодою з безпосереднім керівником працівника. При цьому кількісні і якісні трудові показники абсолютно не враховуються. Таким чином, співробітники, яким необхідно підвищувати свій професійний рівень можуть бути виключені з списку тих що

навчаються, що призводить до зниження якості і ефективності системи розвитку персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» в цілому.

На ТОВ «Інтерфлон Україна» новачком ніхто не займається, в кращому випадку його представлять колективу і пропонують ознайомитися з посадовою інструкцією. Саме через відсутність системи адаптації співробітник ТОВ «Інтерфлон Україна» може відчувати відчуження і зайняти негативну позицію до компанії з першого дня роботи.

Система оплати та стимулювання праці на ТОВ «Інтерфлон Україна» має ряд суттєвих недоліків (не відповідає стратегії та етапу життєвого циклу підприємства, неефективна система преміювання, нераціональна структура фонду оплати праці тощо) і потребує подальшого вдосконалення. Неефективна система оплати та стимулювання праці може викликати у працівників незадоволення як розмірами, так і способами визначення і розподілу доходів, що зрештою може спричинити зниження продуктивності праці, якості продукції, порушення трудової дисципліни і т. п.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Інтерфлон Україна» є офіційним представництвом голландської компанії «INTERFLON» на території України. ТОВ «Інтерфлон Україна» є виключно торговим представництвом і не зайняте виробничими процесами. ТОВ «Інтерфлон Україна» є прибутковим, чистий прибуток в 2018 р. склав 325,6 тис грн. Аналіз фінансового стану підприємства показав, що ТОВ є ліквідним, показники автономії є заниженими, це свідчить про те що підприємство не є фінансового незалежним і здійснює свою діяльність за рахунок позичених коштів. Основними показниками, що характеризують ефективність діяльності є показники рентабельності. За даними аналізу ми бачимо, що рентабельність реалізації зменшилася на 0,09%, що є негативним фактором.

За аналізовані періоди склад персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» за категоріями суттєво змінився. Так, за 2017 рік в порівнянні із 2016 роком фактична чисельність зменшилася на 10 осіб, а у 2018 році на 34 особи. У 2017 році з підприємства пішли 2 керівника, 2 службовці та 6 робітників. В 2018 кількість персоналу зменшилася на 4 керівника, 8 спеціалістів, 3 службовця, 19 робітників. В структурі переважають група «робітники», які в 2016 році становили 51% від усього персоналу підприємства, в 2017 році їхня частка знизилася до 49%, але все одно їх була більшість, і в 2018 році зменшилася до 4%.

На ТОВ «Інтерфлон Україна» використовують три групи методів управління персоналом: адміністративні методи управління (регулювання взаємовідносин співробітників за допомогою положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій; використання владних механізмів управління (видання наказів, віддача розпоряджень, вказівок) при управлінні поточною діяльністю підприємства); економічні методи управління (матеріальне стимулювання праці працівників: преміальні за результатами праці, використання для окремих категорій працівників відрядної форми оплати

праці); соціально-психологічні методи управління (розвиток у співробітників почуття приналежності до організації, ведення корпоративної реклами, широкого використання логотипів компанії, забезпечення співробітників фірмової робочим одягом і т.п.; стимулювання праці працівників за допомогою надання соціальних гарантій (подарунки до ювілеїв та свят)).

Для виокремлення проблемних аспектів існуючих методів управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» використано метод «Діаграма Ісікави». Основні проблеми системи управління персоналом у ТОВ «Інтерфлон Україна»: неефективна система стимулювання праці, низький рівень соціально-психологічного клімату, відсутність системи управління трудовою кар'єрою, недосконала система підбору та оціночної методики при підборі персоналу підприємства, відсутність системи управління адаптацією, непрогресивний підхід до управління персоналом.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ІНТЕРФЛОН УКРАЇНА»

3.1. Шляхи покращення стану компанії ТОВ «Інтерфлон Україна»

В даний час більшість підприємств приділяють недостатньо уваги стратегічному плануванню та розробці стратегії удосконалення системи управління персоналом як складової частини загальної стратегії організації. Проте відомо, що стратегічний план дає можливість підприємству більш ефективно розподіляти обмежені кадрові ресурси, максимально адаптуватися до зовнішнього середовища, забезпечує координацію стратегічних дій для визначення сильних і слабких сторін підприємства з метою досягнення його ефективної роботи.

Наведемо основні проблеми системи управління персоналом у ТОВ «Інтерфлон Україна» в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Основні проблеми системи управління персоналом у ТОВ «Інтерфлон Україна»

№ з/п	Проблеми системи управління персоналом на ТОВ «Інтерфлон Україна»
1	Неефективна система стимулювання праці
2	Низький рівень соціально-психологічного клімату
3	Відсутність системи управління трудовою кар'єрою
4	Недосконала система підбору та оціночної методики при підборі персоналу підприємства
5	Відсутність системи управління адаптацією
6	Непрогресивний підхід до управління персоналом

Джерело: складено автором на основі дослідження

Стратегічне управління підприємством спирається на кадровий потенціал як основу організації, будь-яка стратегія, на наш погляд, повинна бути пов'язана зі стратегією управління персоналом та мотивації праці. Успіх роботи підприємства забезпечують працівники, зайняті на ньому. Проте, в економічній літературі проблеми обґрунтування вибору стратегії підвищення системи управління персоналом підприємств розроблені недостатньо [93, с.54].

При обґрунтуванні вибору стратегії підвищення системи управління персоналом автори, в основному, обмежуються використанням якісних методів. Ми вважаємо, що для обґрунтування вибору стратегії управління персоналом доцільно використовувати метод ПАТЕРН.

Метод ПАТЕРН був розроблений для цілей підвищення ефективності процесів прийняття рішень в області довгострокової науково-технічної орієнтації великого промислового підприємства [101]. Метод ПАТЕРН заснований на принципі поділу складної проблеми на більш дрібні проблеми до тих пір, поки кожна проблема не зможе бути всебічно і надійно кількісно оцінена експертами. Велика увага приділяється розробці системи критеріїв значимості і ваги кожного з них. Суть методу полягає в тому, що, виходячи з сформульованих цілей підприємства на прогнозований період, здійснюється розгортання деякої багаторівневої ієрархічної структури, званої «деревом цілей». Для кожного рівня «дерева цілей» вводиться ряд критеріїв.

За допомогою експертної оцінки визначаються ваги критеріїв і коефіцієнти значимості, що характеризують важливість вкладу цілей в забезпечення результату з точки зору прийнятих критеріїв. Кінцевою метою методу є визначення пріоритетної мети.

Обґрунтування стратегії підвищення управління персоналом з використанням методу ПАТЕРН полягає в тому, що стратегія підвищення управління персоналом є складовою частиною загальної стратегії організації і слугує одним з інструментів реалізації її місії та декларованих цілей. Стратегії підвищення управління персоналом можна представити у вигляді «дерева цілей». Її обґрунтування включає: розробку концепції «дерева цілей», оцінку значущості кожної гілки за допомогою системи кількісних критеріїв, що дозволить обґрунтувати пріоритетні напрямки (цілі нижнього рівня) з точки зору кінцевих цілей вищого рівня.

Запропонований нами метод включає наступні етапи:

- обґрунтування «дерева цілей»;
- обґрунтування критеріїв для оцінки значущості поставлених цілей

(використовуються на наступних етапах);

- визначення вагомості запропонованих критеріїв за допомогою експертного методу;
- проведення експертного опитування оцінки значущості цілей по кожному з прийнятих критеріїв;
- складання матриці коефіцієнтів відносної важливості цілей;
- розрахунок значущості цілей за сукупністю запропонованих критеріїв;
- визначення пріоритетності цілей.

«Дерево цілей» стратегії підвищення управління персоналом складається з трьох «рівнів», причому кожний наступний впливає та підпорядкований попередньому рівню, утворюючи своєрідну ієрархічну побудову. «Дерево цілей» розробки стратегії підвищення управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» наведено на рис.3.1.

Нами, для кожної складової стратегії підвищення управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» запропоновані конкретні кадрові заходи (див. табл. 3.2), що забезпечують реалізацію кадрових процесів всієї стратегії, отже, вони взаємопов'язані зі стратегією розвитку підприємства.

Слід зазначити, що при побудові «дерева цілей», визначаючи кадрові заходи для конкретного підприємства, необхідно враховувати індивідуальні особливості Товариства, а також необхідний індивідуальний творчий підхід, виходячи з його специфіки.

Для рівня кадрових заходів прийняті наступні критерії оцінки значущості з точки зору досягнення цілей 1-го рівня: зростання обсягів виробництва підприємства за рахунок збільшення числа кваліфікованих працівників і за рахунок вдосконалення системи навчання персоналу.

Вагомість критеріїв визначена експертно і становить: 0,3 і 0,7 відповідно.

1 рівень Підвищення ефективності системи управління персоналом на ТОВ «Інтерфлон Україна»

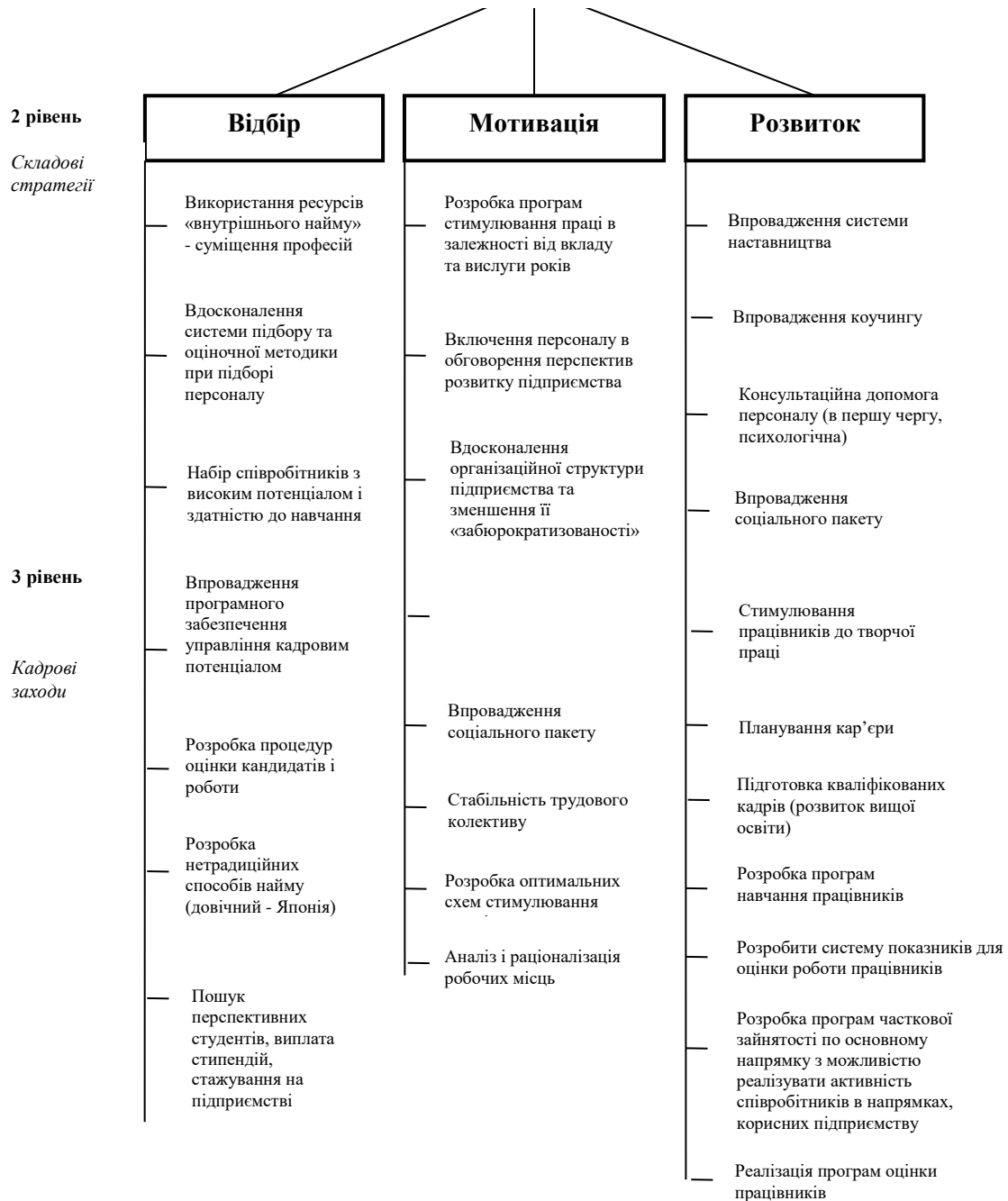


Рис. 3.1. «Дерево цілей» розробки стратегії підвищення системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна»

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

1 рівень - мета: підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок підвищення управління персоналом;

2 рівень - укрупнені кадрові процеси (стратегії): відбір, мотивація, розвиток персоналу;

3 рівень - кадрові заходи, які реалізують кадрові процеси.

Джерело: складено автором

Таблиця 3.2.

Матриця оцінки кадрових заходів для ТОВ «Інтерфлон Україна»

Критерії оцінки	Вага критерію	Кадрові заходи												
		Використання ресурсів «внутрішнього найму» -сумісництво професій	Поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства	Активна політика залучення професіоналів-робітників	Розробка процедур оцінки кандидатів і роботи	Розробка нетрадиційних способів найму (довічний - Японія)	Набір співробітників з високим потенціалом і здатністю до навчання	Пошук перспективних студентів, виплата стипендій, стажування на підприємстві	Вдосконалення системи підбору та оціночної методики при підборі персоналу	Розробка програм стимулювання праці в залежності від вкладу та вислуги років	Розробка оптимальних схем стимулювання праці	Вдосконалення організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості». Розробка Положення про корпоративну культуру підприємства	Впровадження програмного забезпечення управління кадровим потенціалом	Впровадження соціального пакету
Підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок збільшення числа кваліфікаційних працівників	0,3	0,01	0,04	0,06	0,07	0,02	0,03	0,02	0,04	0,05	0,01	0,02	0,07	0,09
Підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок вдосконалення системи навчання персоналу	0,7	0,07	0,06	0,04	0,04	0,01	0,05	0,01	0,06	0,04	0,02	0,11	0,05	0,04
Коефіцієнти відносної важливості заходів		0,052	0,054	0,046	0,049	0,013	0,044	0,013	0,054	0,043	0,017	0,083	0,056	0,055

Продовження табл. 3.2.

Критерії оцінки	Вага критеріїв	Кадрові заходи											
		Стимулювання працівників до творчої праці	Консультаційна допомога персоналу (в першу чергу, психологічна)	Використання кадрового аудиту	Впровадження системи коучингу	Підготовка кваліфікованих кадрів (розвиток вищої освіти)	Розробка програм навчання працівників	Аналіз і раціоналізація робочих місць	Планування кар'єри	Розробити систему показників для оцінки роботи працівників	Оцінка потреби в персоналі для різних етапів життя підприємства	Розробка програм часткової зайнятості по основному напрямку з можливістю реалізувати активність співробітників в напрямках, корисних підприємству	Реалізація програм оцінки працівників
Підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок збільшення числа кваліфікаційних працівників	0,3	0,06	0,07	0,07	0,03	0,01	0,03	0,05	0,03	0,02	0,05	0,02	0,03
Підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок вдосконалення системи навчання персоналу	0,7	0,04	0,03	0,06	0,07	0,02	0,02	0,01	0,02	0,03	0,01	0,05	0,04
Коефіцієнти відносної важливості заходів		0,046	0,042	0,063	0,058	0,017	0,023	0,022	0,023	0,027	0,022	0,041	0,037

Джерело: розраховано автором

Для оцінки значущості кадрових заходів з точки зору прийнятих критеріїв була складена анкета та проведено опитування експертів керівного складу (експерти – керівник та спеціалісти відділу кадрів ТОВ «Інтерфлон Україна»).

Дані експертного опитування були оброблені і представлені в матриці оцінки кадрових заходів (див. табл. 3.2). У цій матриці розраховувалися коефіцієнти відносної важливості заходів по кожній колонці за формулою середньої арифметичної зваженої [17]:

$$\bar{X} = \frac{\sum x_i^m f}{\sum f} \quad (3.1),$$

де \bar{X} – середнє значення досліджуваної ознаки;

x – окремі значення усередненої ознаки (варіанти);

f – число одиниць досліджуваної сукупності.

m – показник степені, який визначає тип середньої.

Розраховані таким чином і пронормовані загальні коефіцієнти важливості характеризують оцінку впливу кожного фактора (кадрового заходу) на ефективну роботу підприємства. Найбільше значення дозволяє вибрати пріоритетні кадрові заходи.

Таким чином, найбільш значущими кадровими заходами виявилися: вдосконалення організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості» (організація стикається з проблемою дуже складної системи планування і розподілу грошей, а також переобтяженою системою контролю, її реакція на зміни зовнішнього середовища значно сповільнюється, що викликає спад рівня організаційної ефективності); розробка Положення про корпоративну культуру підприємства (коефіцієнт важливості 0,083 або значимість 8,3%); впровадження програмного забезпечення управління кадровим потенціалом (коефіцієнт важливості 0,056); впровадження коучингу (коефіцієнт важливості 0,058); впровадження соціального пакету (коефіцієнт важливості 0,055); поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства

(коефіцієнт важливості 0,054); вдосконалення система підбору та оціночної методики при підборі персоналу (коефіцієнт важливості 0,054). Ці кадрові заходи відносяться до цілей відбору, мотивації і розвитку, що було встановлено за допомогою «дерева цілей».

Розглянемо обрані кадрові заходи, спрямовані на підвищення системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Програма кадрових заходів щодо підвищення системи управління персоналом на ТОВ «Інтерфлон Україна»

№ з/п	Шляхи вирішення	Посадова особа відповідальна за виконання	Термін реалізації	Вартість
1.	Вдосконалення системи підбору персоналу; вдосконалення оціночної методики при підборі персоналу шляхом впровадження STAR і PARLA моделей.	Керівник відділу кадрів Спеціалісти відділу кадрів	Протягом року	7 тис.грн
2.	Перегляд вищим керівництвом формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконаленні організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості». Розробка Положення про корпоративну культуру підприємства.	Директор Керівники відділів підприємства	2 місяці	Витрати на даний захід відсутні
3.	Поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства	Керівник відділу кадрів Спеціалісти відділу кадрів	Протягом року	Витрати на організацію корпоративних свят – 35 тис.грн.
4.	Впровадження коучингу	Керівник відділу кадрів Спеціалісти відділу кадрів	Протягом року	153,1 тис.грн
5.	Впровадження соціального пакету	Керівник відділу кадрів Спеціалісти відділу кадрів	1 місяць	76,4 тис.грн

Джерело: складено автором

Для вдосконалення професійного відбору кандидатів для заміщення вакантних місць в ТОВ «Інтерфлон Україна» рекомендується наступна схема

процесу підбору персоналу підприємства, що наведена на рис. 3.2.

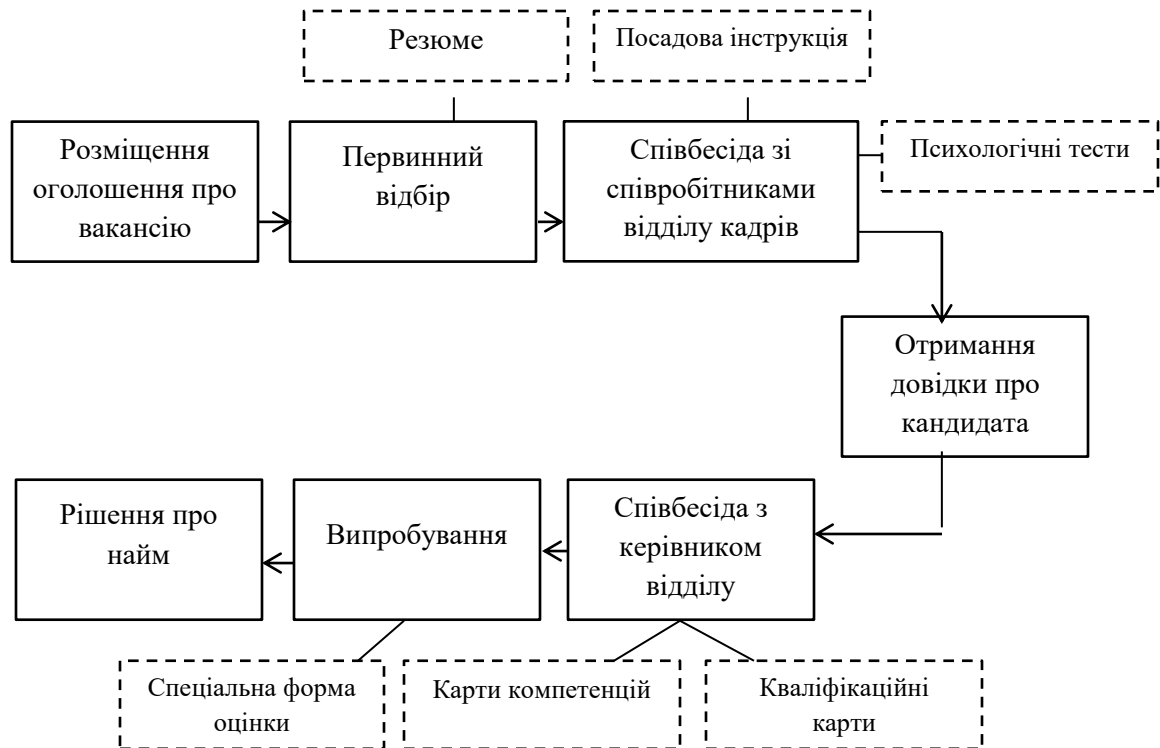


Рис. 3.2. Процес підбору персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна»

Джерело: складено автором на основі дослідження

Для вдосконалення оціночної методики при підборі персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» інтерв'ю по компетенціям варто було б проводити на основі STAR і PARLA моделей.

Методика STAR (Situation Target Action Result) – це методика виявлення поведінкової реакції. Суть методики полягає в тому, що кандидату на вакантне місце в компанії задають ситуаційні питання. В якості обговорюваних проблем часто використовуються реальні чи гіпотетичні ситуації, пов'язані з майбутньою професійною діяльністю кандидата. Даний тип співбесіди дозволяє більшою мірою оцінити здатність кандидата вирішувати певні типи завдань, ніж його аналітичні здібності в цілому [44].

STAR – модель передбачає з'ясування «справжніх і повних» прикладів поведінки. Справжня поведінка – це конкретний опис минулої поведінки, без теоретичних тверджень, звернення до особистих думок, почуттів і намірів. Повна

поведінка – це: S (Situation) – ситуація; T (Task) – задача; A (Action) – дії; R (Result) – результат. Тобто, по кожному питанню спеціаліст з підбору кадрів ТОВ «Інтерфлон Україна» просить розповісти конкретну ситуацію, в якій кандидат повинен був вирішувати певні конкретні завдання. Сформулюємо для прикладу по 1 питанню для кожної з 4-х компетенцій, що наведені в Додатку Л.

PARLA – модель вузько скерована на аналіз прикладів поведінки та чинника досягнень: P (Problem) – проблема; A (Action) – дія; R (Result) – результат; L (Learned) – навчання; A (Applied) – застосування [44].

Вирішення проблеми недосконалості та «забюрократизованості» організаційної структури підприємства пропонується шляхом перегляду вищим керівництвом підприємства формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконалення організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості». Також для вирішення даної проблеми пропонується розробка Положення про корпоративну культуру підприємства. Розробку даного положення можна покласти на керівника відділу кадрів ТОВ «Інтерфлон Україна». Приклад Положення про корпоративну культуру ТОВ «Інтерфлон Україна» наведено в Додатку М.

Створення Положення дозволить вирішити ряд завдань: оформити і закріпити сформовану корпоративну культуру, зафіксувати єдині корпоративні стандарти і загальні принципи ведення бізнесу, зміцнити свій зовнішній імідж, продемонструвати своїм інвесторам і клієнтам наявність певних стандартів корпоративного управління, залучити в компанію близьких їй за духом співробітників.

Низький рівень неформальних відносин і згуртованості колективу підприємства пропонується вирішити шляхом поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. В якості пропозиції тут виступає організація більшої кількості корпоративних заходів різного характеру для співробітників ТОВ «Інтерфлон Україна», наприклад таких як святкування

Дня молоді, проведення спортивних змагань, ігрових змагань тощо. На організацію та проведення нових корпоративних свят ТОВ «Інтерфлон Україна» пропонується виділити коштів на суму 35 тис. грн.

Такі корпоративні заходи дозволять згуртувати колектив і сформувати у співробітників почуття прихильності до свого підприємства. Свято має принести задоволення колективу. Необхідно, щоб в результаті його проведення довіра співробітників до керівництва зроста, вони отримали б можливість пізнати своїх колег з нового боку, побачити їх людяність і почуття гумору.

В якості методики комплексного вивчення соціально - психологічної структури колективу, що дозволяє визначати найважливіші показники емоційного стану колективу пропонується періодично проводити анкетування всіх співробітників. Від психологічного клімату в трудовому колективі залежить як благополуччя членів колективу, так і їх працездатність. Анкетування дозволить виявити, наскільки співробітники задоволені роботою в трудовому колективі. Анкетування необхідно проводити анонімно. Якщо проводити дане анкетування хоча б раз на рік, можна буде стежити за змінами, що відбуваються в колективі та приймати для усунення виявлених проблем своєчасні заходи.

Для вдосконалення системи професійного навчання персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» запропоновано впровадження коучингу на підприємстві.

За результатами дослідження журналу Фортуна – 40% зі списку Fortune 500 компаній (самі успішні компанії світу) застосовують коучинг для керівників і топ-менеджерів. На підтвердження вищесказаного наводимо результати дослідження з коучингу, проведеного Manchester Inc.. компаній, які замовляють коучинг-послуги і відзначили такі покращення: підвищення продуктивності праці персоналу (4,7% на думку керівників); підвищення якості продукції/послуг (5,1%); зміцнення організації (5,4%); зниження скарг споживачів (3,7%); збільшення суми чистого прибутку підприємства (1,2%); збільшення підсумкової прибутковості (1,8%) [99].

Після навчання штатних тренінг-менеджерів навичками коучинга в ТОВ

«Інтерфлон Україна» пропонується перейменувати цю посаду в посаду коуча. Оскільки основними користувачами послуг тренінг-менеджерів є відділ маркетингу і реклами та відділ продажів, але так як на даному підприємстві немає відділу маркетингу, тому доцільно направити одного коуча на взаємодію з керівником відділу продажів. Термін навчання керівника – 3 місяці. Другого ж фахівця з коучингу скерувати на взаємодію з фінансовим директором, термін навчання навичками коучинга теж 3 місяці.

Після навчання, керівники підрозділів ТОВ «Інтерфлон Україна» можуть застосовувати отримані знання по відношенню до своїх підлеглих.

Впровадження технологій коучингу в ТОВ «Інтерфлон Україна» дозволить: підвищити продуктивність, результативність і ефективність діяльності, як окремого менеджера, так і підрозділів. Коучинг передбачає розкриття та розвиток потенціалу, внутрішніх ресурсів і знань менеджера, у тому числі лідерства, стресостійкості, вміння приймати рішення в нестандартних ситуаціях; знизити витрати, пов'язані із зовнішнім навчанням співробітників за рахунок розвитку співробітників як наставників; стимулювати співробітників до розвитку корпоративних компетенцій; максимально ефективно транслювати корпоративну культуру та ідеологію всім співробітникам; знизити плинність кадрів за рахунок створення середовища, що розвивається і більш високої мотивації персоналу.

У практиці коучингу різноманітні школи виокремлюють типові та спеціалізовані основні методи, які використовують коучі для реалізації користувачем коучингу поставлених цілей. Узагальнюючи наявні моделі, ми розробили модель коучингової комунікації у процесі реалізації коучингу у ТОВ «Інтерфлон Україна» (див. Додаток Н). Основним завданням даної моделі є відображення послідовності дій, необхідних для здійснення коучингу на підприємстві. Модель реалізовуватиметься через такі етапи: планування, організація коучингової комунікації, мотивування та реалізація впровадження коучингу, контролювання і регулювання коучингової комунікації.

Для підвищення рівня матеріальної мотивації персоналу підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна» було запропоновано впровадження соціального пакету. Соціальний пакет – це інструмент мотивації, у вигляді винагороди, яку надає роботодавець своїм працівникам у відповідності до норм законодавства, а також з метою стимулювання трудової активності персоналу на більш ефективну працю.

На сьогодні існує конкуренція між підприємствами-роботодавцями на ринку праці не тільки за рівнем заробітної плати, але й за обсягом і змістом соціальних пільг. Отже, привабливий соціальний пакет дозволяє залучити та утримати на підприємстві кваліфікованих працівників, чиї професійні вміння на даний момент є затребуваними і дефіцитними, тобто виступає як реальна конкурентна перевага на сучасному ринку.

В сучасних умовах можна виділити такі методи формування соціальних пакетів:

- 1) наповнення пакету відбувається відповідно до стандартів законодавства й актів самого підприємства, та містить у собі базові пункти;
- 2) складові соціального пакету обираються співробітником, який має можливість зробити вибір на користь збільшення обсягу найбільш важливих для нього виплат та послуг за рахунок зниження обсягу інших;
- 3) пакет обирається працівником серед декількох запропонованих підприємством різноманітних пакетів виплат та послуг приблизно однакової вартості, але різних за «наповненням»;
- 4) матеріальні блага, що формують соціальний пакет працівника, визначаються ним самостійно в межах отриманих за результатами щорічної атестації кількості балів;
- 5) соціальний пакет формується окремо для певних категорій працівників того чи іншого підрозділу («рядових» співробітників, управлінців середньої ланки, топ-менеджерів, керівного складу тощо).

З огляду на це, на наш погляд, найбільш ефективним для працівників ТОВ

«Інтерфлон Україна» та доцільним для керівництва підприємства, буде «базовий пакет», що поширюється на всі категорії працівників ТОВ «Інтерфлон Україна» та є постійним додатком до оплати та мотивації праці. Він може включати мінімальний ряд пільг та компенсацій в залежності від потреб трудового колективу.

Отже, основними проблемами системи управління персоналом на ТОВ «Інтерфлон Україна» є: недосконала система підбору та оціночної методики при підборі персоналу підприємства; недосконала та «забюрократизована» організаційна структура; низький рівень неформальних відносин і згуртованості колективу підприємства; неефективна система навчання та підвищення кваліфікації підприємства; неефективна система стимулювання праці персоналу. Для обґрунтування вибору стратегії управління персоналом використано метод ПАТЕРН.

Обрані кадрові заходи, спрямовані на підвищення системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» це: вдосконалення системи підбору персоналу; вдосконалення оціночної методики при підборі персоналу шляхом впровадження STAR і PARLA моделей; перегляд вищим керівництвом формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконалення організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості»; розробка Положення про корпоративну культуру підприємства; поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства; впровадження коучингу; впровадження соціального пакету.

3.2. Ефективність провадження запропонованих заходів на ТОВ «Інтерфлон Україна»

Для оцінки загального економічного ефекту від запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» будемо використовувати традиційний метод розрахунку ефекту, широко

застосовуваний в економічній практиці: економічний ефект = додатковий прибуток, одержуваний від заходів, додаткова економія - витрати на здійснення заходів.

Проведемо аналіз витрат ТОВ «Інтерфлон Україна» на реалізацію зазначених заходів. Впровадження STAR і PARLA моделей на ТОВ «Інтерфлон Україна» потребуватиме таких затрат: виготовлення бланків для оцінки компетенцій; виготовлення анкет для проведення оціночних інтерв'ю; проведення тренінга «Оцінка кандидатів по компетенціях» для співробітників відділу кадрів.

Витрати на проведення даного заходу на ТОВ «Інтерфлон Україна» представлені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

**Витрати на проведення заходу щодо вдосконалення підбору персоналу
на ТОВ «Інтерфлон Україна»**

Назва заходу	Витрати, грн.
Виготовлення бланків та анкет	2300
Тренінг «Оцінка кандидатів по компетенціях»	5000
Всього	7300

Джерело: складено автором

Відповідно до табл. 3.4 вкладення в проект вдосконалення підбору персоналу на ТОВ «Інтерфлон Україна» складають 7,3 тис.грн.

У таблиці 3.5 наведено вихідні дані для розрахунку ефективності підбору персоналу.

Визначаємо трудомісткість підбору:

$$T_1 = 3,60 * 118 = 424,8 \text{ год.}$$

Визначаємо трудомісткість підбору після проведення заходу:

$$T_2 = 1,40 * 90 = 126 \text{ год.}$$

Визначаємо зниження трудомісткості підбору персоналу [32]:

$$T = 100 - T_2/T_1 * 100 \quad (3.2),$$

де T_1 – трудомісткість до проведення заходу;

T_2 – трудомісткість після проведення заходу;

$$T = 100 - 126/424,8 \times 100 = 70,34\%$$

Таблиця 3.5.

**Вихідні дані для розрахунку ефективності підбору персоналу ТОВ
«Інтерфлон Україна»**

Показники	2018 рік	Після проведення заходу
Чисельність прийнятого персоналу, чол.	3	3
Чисельність кандидатів, які звернулися на вакантні місця, чол.	118	90
Витрати часу на підбір персоналу на одного кандидата, год.*	3,60	1,40
Чисельність персоналу, чол.	165	165

Джерело: складено автором на підставі вихідних даних ТОВ «Інтерфлон Україна»

Розраховуємо зростання продуктивності праці з відбору одного співробітника ТОВ «Інтерфлон Україна»:

$$\Delta\Pi_{\text{вп}} = \frac{100 \cdot \Delta T}{100 - \Delta T} = 100 \cdot 70,34 / (100 - 70,34) = 7034 / 29,66 = 237,15\%$$

Розраховуємо зростання продуктивності праці з відбору одного співробітника ТОВ «Інтерфлон Україна» [32]:

$$\Delta\Pi_2 = \Delta\Pi_{\text{вп}} \times \text{ПВс} \tag{3.3},$$

де $\Delta\Pi_{\text{вп}}$ – зростання продуктивності праці підбору одного співробітника;

ПВс – питома вага співробітників, на яких поширився захід в загальній чисельності.

$$\text{ПВс} = 15/165 = 0,09$$

$$\Delta\Pi_2 = 237,15 \cdot 0,09 = 21,34\%$$

Виходячи з проаналізованих вище даних, даний захід доцільно впроваджувати у практику ТОВ «Інтерфлон Україна», тому що з наведених розрахунків можна зробити висновок, що трудомісткість підбору персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» після проведення заходу знизилась на 298,8 год. або на 70,34%, а продуктивність праці з відбору одного співробітника становить 237,15%.

Невід’ємним учасником коучингового процесу є коуч, який є фахівцем, що

має навички, знання та досвід з різних аспектів управління підприємством. Коуч забезпечує такі умови діяльності, при яких співпадають поставлені цілі, ефективність, розвиток та відчуття необхідності, приналежності працівника підприємству. Провівши аналіз компаній, що займаються навчанням навичкам коучингу і середні ціни на коуч-сесії, було вирішено направити фахівців відділу кадрів ТОВ «Інтерфлон Україна» в офіс Академії коучингової майстерності «WPQ». По закінченню курсу видається Сертифікат Коуча Еріксоновського Університету (Канада) міжнародного зразка, а саме тестування і сертифікація проводяться за стандартами Міжнародної Федерації Коучингу (табл. 3.6).

Відповідно до табл. 3.6 початкові вкладення в проект впровадження коучингу в ТОВ «Інтерфлон Україна» складають 35,9 тис.грн.

Таблиця 3.6.

**Розрахунок початкових інвестицій на впровадження коучингу в ТОВ
«Інтерфлон Україна»**

Елементи витрат	Сума, тис.грн.
Навчання спеціалістів відділу кадрів підприємства фахівцями коучингового центру: 2 особи*13,0 тис.грн.	26,0
Пройходження курсу підвищення кваліфікації спеціалістів відділу кадрів з коучингу в рік: 2 особи.*4,95 тис.грн	9,9
ВСЬОГО:	35,9

Джерело: складено автором

Розрахунок поточних витрат на впровадження коучингу в ТОВ «Інтерфлон Україна» наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7.

**Розрахунок поточних витрат на впровадження коучингу в ТОВ
«Інтерфлон Україна»**

Стаття витрат	Сума, грн	
	Витрати на місяць	Витрати на рік
1. Витрати на заробітну плату коучу (2 особи.)	8000,0	96000,0
2. Нарахування на фонд заробітної плати ЄСВ (22%)	1760,0	21120,0
ВСЬОГО:	9760,0	117120,0

Джерело: розраховано автором

Табл. 3.7 показує, що поточні витрати на реалізацію проекту впровадження коучингу в ТОВ «Інтерфлон Україна» складають 117,12 тис.грн. Загальна сума витрат на реалізацію проекту впровадження коучингу в ТОВ «Інтерфлон Україна» складатиме 153,02 тис.грн.

Витрати на впровадження «базового компенсаційного пакету» для ТОВ «Інтерфлон Україна» наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8.

**Витрати на впровадження «базового компенсаційного пакету» для ТОВ
«Інтерфлон Україна», грн.**

Види витрат	Сума, грн.
1. Компенсація на харчування	33 чол. × 200 грн = 6600
2. Службовий транспорт	1 тис × 12 міс. = 12000
3. Щорічні новорічні подарунки	33 чол. × 200 грн. = 6600
4. Надання можливості відпочинку дітей співробітників у дитячих таборах і санаторіях (1400 грн. на кожного співробітника)	33 чол. × 1400 = 46200
7. Оплата санаторно-курортного лікування (ліміт встановлюється компанією до 5000 грн.)	5000
ВСЬОГО:	76400

Джерело: розраховано автором

Отже, витрати на впровадження «базового компенсаційного пакету» для ТОВ «Інтерфлон Україна» складуть 76,4 тис.грн. на рік.

Склад соціального пакета повинен періодично переглядатися. Окремі категорії з них можуть надаватися на постійній основі. Це питання має розглядатися окремо на кожному підприємстві, в залежності від того, яку компенсаційну та мотиваційну політику воно проводить. Такий підхід забезпечує ТОВ «Інтерфлон Україна» можливість побудувати ефективно функціонуючу систему матеріальної мотивації для робітників.

Впровадження соціального пакету вимагає залучення додаткового персоналу. В ТОВ «Інтерфлон Україна» це можуть бути співробітники відділу кадрів до компетенції яких повинно бути віднесено виконання консультативної та регулятивної функції щодо існування нової системи мотивації та компенсації на

підприємстві, а саме: надання працівникам інформації щодо основних засад системи соціального забезпечення; висвітлення механізму функціонування системи надання соціального пакету; безпосередня робота з кожним працівником щодо формування його рейтингу та надання відповідного комплексу соціальних благ тощо.

Проаналізуємо економічну ефективність від впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна». В якості прогнозу зростання суми чистого прибутку підприємства від реалізації запропонованих заходів візьмемо вищенаведені дані Manchester Inc., щодо дослідження ефективності коучингу [40]. Зростання чистого доходу підприємства при впровадженні коучингу становитиме 1,2%. Отже, економічним ефектом від впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» є збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації послуг на 1,2% або 1212,53 тис.грн ($101044,5 \times 0,012$).

Розрахунок економічної ефективності впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9.

Економічна ефективність впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна»

Параметр	Роки					Разом
	2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн	1212,53	1227,08	1241,81	1256,71	1271,79	6209,93
Собівартість наданих послуг, тис.грн	35,9	0,00	0,00	0,00	0,00	35,90
Валовий прибуток, тис.грн	1176,63	1227,08	1241,81	1256,71	1271,79	6174,03

Продовження табл. 3.9.

1	2	3	4	5	6	7
Адміністративні і збутові витрати, тис.грн	200,82	203,23	205,67	208,14	210,63	1028,49
Прибуток від реалізації наданих послуг/продукції, тис.грн	975,81	1023,85	1036,14	1048,57	1061,16	5145,54
Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн.	175,65	184,29	186,51	188,74	191,01	926,20
Чистий прибуток, тис.грн.	800,17	839,56	849,64	859,83	870,15	4219,34
Амортизація, тис.грн	7,18	7,18	7,18	7,18	7,18	35,90
Грошовий потік по проекту, тис.грн	807,35	846,74	856,82	867,01	877,33	4255,24
Сукупні інвестиційні витрати, тис.грн	236,72	-	-	-	-	236,72
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$	0,80	0,64	0,51	0,41	0,33	-
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн	645,88	541,91	438,69	355,13	287,48	2269,09
Дисконтовані інвестиції тис.грн	236,72	-	-	-	-	-
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн	2032,37					
Індекс прибутковості (PI)	9,59					
Термін окупності інвестицій (PBP), років	0,52					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	55,89					

Джерело: розраховано автором

Згідно даних табл. 3.9, чистий дохід від реалізації послуг ТОВ «Інтерфлон Україна» після впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом за перші 5 років зросте на 6209,93 тис.грн.

Формула розрахунку чистого приведенного доходу (NPV) [17]:

$$NPV = \text{ЧГП} - \text{ІВ} \quad (3.3),$$

де ЧГП – сума чистого грошового потоку за весь період експлуатації проекту;

ІВ – сума інвестиційних витрат на реалізацію інвестиційного проекту.

$$NPV = (645,88+541,91+439,69+355,13+287,48)-236,72 = 2032,37.$$

Формула розрахунку індексу рентабельності (PI) [17]:

$$PI = \frac{\overline{ЧГП}}{ІВ} \quad (3.4),$$

$$PI = (645,88+541,91+439,69+355,13+287,48)/236,72 = 9,59.$$

Індекс прибутковості запропонованого проекту становить 9,59 – проект є ефективним.

Формула розрахунку періоду окупності інвестицій (PP) [17]:

$$PP = \frac{ІВ}{\overline{ЧГП}} \quad (3.5),$$

де $\overline{ЧГП}$ – середньорічна сума чистого грошового потоку за період експлуатації проекту.

$$PP = 236,72/(2269,09/5) = 0,52.$$

Термін окупності проекту становить 0,52 роки.

Формула розрахунку внутрішньої ставки прибутковості (IRR) [17]:

$$IRR = \sqrt[n]{\frac{\overline{ЧГП}}{ІВ}} - 1 \quad (3.6).$$

Розрахунок внутрішньої ставки прибутковості (IRR) здійснено за допомогою програми Excel. Внутрішня норма рентабельності – 55,89%.

Відповідно до проведених розрахунків, можна зробити висновок, що запропонований проект підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» є доцільним та ефективним.

Реалізація запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» приведе до підвищення задоволеності працею, оскільки робота з персоналом будуватиметься на обліку соціальних моментів у трудових відносинах. Ефект проявиться також у підвищенні продуктивності праці, зменшенні збитків від плинності кадрів у зв'язку зі стабілізацією колективу.

3.3. Здійснення прогнозу основних показників фінансової діяльності компанії ТОВ «Інтерфлон Україна» при даному методі управління персоналом

Здійснимо прогноз основних показників фінансової діяльності компанії ТОВ «Інтерфлон Україна» після реалізація запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства.

Для прогнозування основних показників фінансової діяльності компанії ТОВ «Інтерфлон Україна» використаємо методологію екстраполяції, за якої висновки про значення прогнозних показників у майбутніх періодах робляться на основі вивчення їх динаміки у попередніх періодах.

Необхідним елементом при цьому є побудова та аналіз так званого ряду динаміки, який класифікує значення показників у часі у розрізі окремих періодів та описує динаміку їх розвитку (необхідні дані було взято з фінансової звітності підприємства – Додаток В).

Мета прогнозу за методом екстраполяції – показати, до яких результатів можна дійти в майбутньому, якщо рухатися до нього з тією самою швидкістю або прискоренням, що й у минулому. Прогноз визначає очікувані варіанти економічного розвитку виходячи з гіпотези, що основні фактори і тенденції минулого періоду збережуться на період прогнозу або що можна обґрунтувати і врахувати напрямки їхніх змін у розглянутій перспективі.

Сутність екстраполяції полягає у вивченні, що склалися в минулому і сьогоднішні, стійких тенденцій розвитку об'єкта прогнозу і в перенесенні їх на майбутнє. Розрізняють формальну і прогнозну екстраполяцію. Формальна екстраполяція базується на припущенні про збереження в майбутньому минулих і справжніх тенденцій розвитку об'єкта прогнозу; при прогнозній екстраполяції фактичний розвиток пов'язується з гіпотезами про динаміку досліджуваного процесу з урахуванням змін впливу різних факторів у перспективі.

Методи екстраполяції поділяються на три групи, а саме: методи визначення середніх величин; екстраполяція тренду; експоненціальне згладжування.

Аналіз показує, що жоден з існуючих методів не може дати достатньої точності прогнозів на 20-25 років. Метод екстраполяції також не дає точних результатів на тривалий термін прогнозу, тому що прогноз виходить з минулого і сьогодення, і тим самим похибка накопичується. Проте цей метод дає позитивні результати при прогнозуванні тих чи інших явищ на термін до 5 років, тому саме цей метод було обрано для прогнозу показників фінансового господарювання діяльності для ТОВ «Інтерфлон Україна» на 2019 - 2021 рр.

Для прогнозування використовуємо метод визначення середніх величин.

У разі, якщо ковзна середня обчислюється як середня арифметична проста (K_c), можна використати такий алгоритм її розрахунку (3.7) [17]:

$$K_{ct} = \frac{1}{t} \sum_{i=t-n+1}^t X_i \quad (3.7),$$

де t – межа числового ряду (наприклад, порядковий номер останнього звітного періоду);

n – досліджуваний інтервал ряду динаміки;

X_i – значення досліджуваного показника в i -му періоді.

Середня арифметична величина є найбільш поширеним видом середньої. Її використовують у тому разі, коли обсяг варіюючої ознаки одержують як суму індивідуальних значень.

У табл. 3.10 наведено розрахунок прогнозних фінансових показників діяльності ТОВ «Інтерфлон Україна» за допомогою середньої арифметичної, якщо досліджуваний інтервал становить $n = 5$.

Отже, згідно табл. 3.10, у 2019 році очікується збільшення чистого доходу від реалізації послуг на 10255,4 тис. грн., чистого прибутку від реалізації на 1008,5 тис. грн., тобто він становитиме 2134,1 тис. грн.

Таблиця 3.10.

**Прогноз основних показників фінансової діяльності компанії ТОВ «Інтерфлон Україна» з урахуванням запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства, тис. грн.
(за допомогою середньої арифметичної)**

Рік / Стаття	Чистий дохід від реалізації послуг	Собівартість реалізованих послуг	Валовий прибуток	Інші операційні доходи	Адміністративні витрати	Витрати на збут	Інші операційні витрати	Фінансовий результат від операційної діяльності	Інші фінансові доходи	Інші доходи	Фінансові витрати	Інші витрати	Фінансовий результат до оподаткування	Витрати (дохід) з податку на прибуток	Чистий фінансовий результат
2014	64873,2	23986,3	40886,9	0	11285,4	15986,7		13614,8	125,9	312,4	308,9	430,1	202,9	50,7	152,2
2015	65547,3	24325,8	41221,5	1325,6	12323,5	16858,9	125,5	13239,2	123,5	325,6	315,1	452,4	220,7	55,2	165,5
2016	66352	26325,8	40026,2	1425,6	14325,6	19525,6	132,6	7468	156,6	525	158,4	452,6	242,4	60,6	181,8
2017	68300,4	27325,6	40974,8	1436	14856,9	19123,6	182,6	8247,7	522,4	469	132,8	489,9	337	84,2	252,8
2018	101044,5	45325,6	55718,9	1523,6	23233,1	25325,6	132	8551,8	325,3	450	165,9	512,5	434,1	108,5	325,6
2019	111299,9	49561,5	61738,4	1904,5	26420,8	27660,3	165	9396,7	375,2	484,4	130,2	533,1	2602,6	468,5	2134,1
2020	122738	55870,4	66867,6	2049,2	29945,2	30360,7	174,9	8436,1	438,1	524,1	83,9	553,3	3198	575,6	2622,4
2021	136834,5	63256,5	73578	2205,1	33850,1	33069,5	185,4	8678,1	508,4	523,9	65,3	578,4	3937	708,7	3228,3
2015/2014	674,1	339,5	334,6	1325,6	1038,1	872,2	125,5	-375,6	-2,4	13,2	6,2	22,3	17,8	4,5	13,3
2016/2015	804,7	2000	-1195,3	100	2002,1	2666,7	7,1	-5771,2	33,1	199,4	-156,7	0,2	21,7	5,4	16,3
2017/2016	1948,4	999,8	948,6	10,4	531,3	-402	50	779,7	365,8	-56	-25,6	37,3	94,6	23,6	71
2018/2017	32744,1	18000	14744,1	87,6	8376,2	6202	-50,6	304,1	-197,1	-19	33,1	22,6	97,1	24,3	72,8
2019/2018	10255,4	4235,9	6019,5	380,9	3187,7	2334,7	33	844,9	49,9	34,4	-35,8	20,6	2168,5	360	1808,5
2020/2019	11438,1	6308,9	5129,2	144,7	3524,3	2700,4	9,9	-960,6	62,9	39,7	-46,2	20,2	595,5	107,2	488,3
2021/2020	14096,5	7386,1	6710,4	155,9	3904,9	2708,8	10,6	242	70,4	-0,2	-18,6	25,2	738,9	133	605,9

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Проаналізуємо динаміку змін продуктивності праці ТОВ «Інтерфлон Україна» при реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом досліджуваного підприємства.

Динаміка прогнозних показників продуктивності праці ТОВ «Інтерфлон Україна» після реалізації запропонованих заходів наведена в табл. 3.11.

Прогнозна продуктивність праці персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» зросте на 310,8 тис.грн./чол. або 10,1%, що свідчить про доцільність та необхідність реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.11.

**Динаміка прогнозних показників продуктивності праці ТОВ
«Інтерфлон Україна» після реалізації запропонованих заходів**

Показники	За рік		Відхилення (+,-) 2019/2018	
	2018 (факт)	2019 (прогноз)	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	101044,5	111299,9	10255,4	10,1
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	33	33	0,0	0,0
Продуктивність праці персоналу, тис.грн./чол..	3062,0	3372,7	310,8	10,1

Джерело: розраховано автором

Використання запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» дозволяє структурувати процес досягнення поставлених управлінських результатів:

- формується та усвідомлюється місія організації; з'являється більш чітке усвідомлення цілей і завдань, що стоять перед організацією;
- поліпшується орієнтація організації на своєму сегменті ринку;
- забезпечується більш точний аналіз ситуації;
- виробляються більш ефективні управлінські рішення;
- виникає згуртованість людей, які починають працювати єдиною командою;
- формується і підтримується корпоративна культура;

- люди творчо включаються в досягнення цілей організації;
- знижується плинність кадрів; поліпшується виконання персоналом своїх обов'язків;
- точніше виконуються вироблені рішення; більш ефективно використовуються ресурси;
- формується власний кадровий резерв;
- перебувають нові ресурси і невикористані резерви.

Таким чином, в результаті реалізації запропонованих заходів вдосконалення системи управління персоналом досліджуваного підприємства підвищуються фінансові результати діяльності підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна», якість корпоративної культури, підвищиться задоволеність та прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та, відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна».

Висновки до розділу 3

Основними проблемами системи управління персоналом на ТОВ «Інтерфлон Україна» є: недосконала система підбору та оціночної методики при підборі персоналу підприємства; недосконала та «забюрократизована» організаційна структура; низький рівень неформальних відносин і згуртованості колективу підприємства; неефективна система навчання та підвищення кваліфікації підприємства; неефективна система стимулювання праці персоналу. Для обґрунтування вибору стратегії управління персоналом використано метод ПАТЕРН. Обрані кадрові заходи, спрямовані на підвищення системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» це: вдосконалення системи підбору персоналу; вдосконалення оціночної методики при підборі персоналу шляхом впровадження STAR і PARLA моделей; перегляд вищим керівництвом формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконалення організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості»; розробка Положення про корпоративну культуру підприємства; поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства; впровадження коучингу; впровадження соціального пакету.

Очікуваний ефект від запропонованих рекомендацій полягає в: підвищенні фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна», якості корпоративної культури, задоволеності та прихильності персоналу, і як наслідок: зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна».

У 2019 році очікується збільшення чистого доходу від реалізації послуг на 10255,4 тис.грн., чистого прибутку від реалізації на 1008,5 тис. грн., тобто він становитиме 2134,1 тис. грн. Прогнозна продуктивність праці персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» зросте на 310,8 тис.грн./чол. або 10,1%, що свідчить про доцільність та необхідність реалізації запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку методів управління персоналом підприємства.

Визначено, що управління персоналом являє собою процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників. Суть управління персоналом розкривається за допомогою комплексу взаємопов'язаних понять і категорій, а реалізація функцій сприяє створенню ефективної системи управління персоналом, як складової частини менеджменту комерційної організації. Суб'єкт управління персоналом – керівники різних рівнів, що виконують функції по управління персоналом, а також фахівці кадрової служби.

Встановлено, що методи управління персоналом - способи впливу на колективи і окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації. Таким чином за допомогою методів управління персоналом реалізується головне завдання всієї галузі управління персоналом - пошук найбільш ефективних інструментів впливу на персонал організації для розкриття потенціалу співробітників і, відповідно, для досягнення цілей організації. Традиційно в науці і практиці розрізняють класифікацію методів управління персоналом на основі їх змісту і спрямованості: адміністративні (організаційно-розпорядчі); економічні; соціально-психологічні методи. На основі аналізу трьох груп методів управління персоналом, а саме, адміністративних, економічних та соціально-психологічних, можна зробити висновок, що тільки комплексне використання даних методів дозволить досягти ефективних результатів.

Визначено, що сучасний менеджмент спирається, в основному, на дві моделі управління людськими ресурсами, що з'явилися в США і Японії. Перша модель –

американська, яку умовно будемо називати «жорсткою». Вона сформувалася на початку XX століття в епоху розвитку великосерійного і масового виробництва, в силу чого і по теперішній час ця модель досить поширена. Їй притаманні індивідуалізм, практичність, прагматичність, тобто ті основні якості, які необхідні для підприємницької діяльності в умовах агресивного конкурентної боротьби. Друга «м'яка» модель – японська – сформувалася в середині XX століття. Вона побудована на менталітеті нації, яку характеризують такі культурні особливості, як колективізм, ощадливість, практичність, пунктуальність, працьовитість. Вона покликана виховувати в співробітниках ініціативність, вітає творчий підхід до роботи.

Встановлено, що ТОВ «Інтерфлон Україна» є офіційним представництвом голландської компанії «INTERFLON» на території України. ТОВ «Інтерфлон Україна» є виключно торговим представництвом і не зайняте виробничими процесами. ТОВ «Інтерфлон Україна» є прибутковим, чистий прибуток в 2018 р. склав 325,6 тис грн. Аналіз фінансового стану підприємства показав, що ТОВ є ліквідним, показники автономії є заниженими, це свідчить про те що підприємство не є фінансового незалежним і здійснює свою діяльність за рахунок позичених коштів. Основними показниками, що характеризують ефективність діяльності є показники рентабельності. За даними аналізу ми бачимо, що рентабельність реалізації зменшилася на 0,09%, що є негативним фактором. За аналізовані періоди склад персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» за категоріями суттєво змінився. Так, за 2017 рік в порівнянні із 2016 роком фактична чисельність зменшилася на 10 осіб, а у 2018 році на 34 особи. У 2017 році з підприємства пішли 2 керівника, 2 службовці та 6 робітників. В 2018 кількість персоналу зменшилася на 4 керівника, 8 спеціалістів, 3 службовця, 19 робітників. В структурі переважають група «робітники», які в 2016 році становили 51% від усього персоналу підприємства, в 2017 році їхня частка знизилася до 49%, але все одно їх була більшість, і в 2018 році зменшилася до 4 %.

Встановлено, що на ТОВ «Інтерфлон Україна» використовують три групи методів управління персоналом: адміністративні методи управління (регулювання взаємовідносин співробітників за допомогою положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій; використання владних механізмів управління (видання наказів, віддача розпоряджень, вказівок) при управлінні поточною діяльністю підприємства); економічні методи управління (матеріальне стимулювання праці працівників: преміальні за результатами праці, використання для окремих категорій працівників відрядної форми оплати праці); соціально-психологічні методи управління (розвиток у співробітників почуття приналежності до організації, ведення корпоративної реклами, широкого використання логотипів компанії, забезпечення співробітників фірмової робочим одягом і т.п.; стимулювання праці працівників за допомогою надання соціальних гарантій (подарунки до ювілеїв та свят).

Для виокремлення проблемних аспектів існуючих методів управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» використано метод «Діаграма Ісікави». Основні проблеми системи управління персоналом у ТОВ «Інтерфлон Україна»: неефективна система стимулювання праці, низький рівень соціально-психологічного клімату, відсутність системи управління трудовою кар'єрою, недосконала система підбору та оціночної методики при підборі персоналу підприємства, відсутність системи управління адаптацією, непрогресивний підхід до управління персоналом.

Зроблено висновок, що основними проблемами системи управління персоналом на ТОВ «Інтерфлон Україна» є: недосконала система підбору та оціночної методики при підборі персоналу підприємства; недосконала та «забюрократизована» організаційна структура; низький рівень неформальних відносин і згуртованості колективу підприємства; неефективна система навчання та підвищення кваліфікації підприємства; неефективна система стимулювання праці персоналу. Для обґрунтування вибору стратегії управління персоналом

використано метод ПАТЕРН. Обрані кадрові заходи, спрямовані на підвищення системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» це: вдосконалення системи підбору персонала; вдосконалення оціночної методики при підборі персоналу шляхом впровадження STAR і PARLA моделей; перегляд вищим керівництвом формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконалення організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості»; розробка Положення про корпоративну культуру підприємства; поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства; впровадження коучингу; впровадження соціального пакету.

Визначено, що в результаті реалізації запропонованих заходів вдосконалення системи управління персоналом досліджуваного підприємства підвищаться фінансові результати діяльності підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна», якість корпоративної культури, підвищиться задоволеність та прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та, відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна».

Здійснено прогноз основних показників фінансової діяльності компанії ТОВ «Інтерфлон Україна» при даному методі управління персоналом, та встановлено, що в 2019 році очікується збільшення чистого доходу від реалізації послуг на 10255,4 тис.грн., чистого прибутку від реалізації на 1008,5 тис. грн., тобто він становитиме 2134,1 тис. грн. Прогнозна продуктивність праці персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» зросте на 310,8тис.грн./чол. або 10,1%, що свідчить про доцільність та необхідність реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом досліджуваного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабосов Е. М., Вайнилович Э. Г., Бабосова Е.С. Управление персоналом. – М.: ТетраСистемс, 2012. – 288 с.
2. Базарова Т. Ю. Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учб. л-ри, 2011. – 468 с.
4. Барський Ю. М. Стратегічне управління персоналом як напрям розвитку підприємств молочної галузі Рівненської області [Електронний ресурс] / Ю. М. Барський, Т. П. Панюк // Ефективна економіка. – 2014. – № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3610>.
5. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства / В. В. Безсмертна // Економіка и управление: Научно-практический журнал. – 2007. – № 3. – С. 48 – 53.
6. Берглезова Т.В. Проблемы управления процессами формирования и использования кадрового потенциала предприятия / Т. В. Берглезова // Проблемы предпринимательства в экономике России. – 2005. – №8. – С. 75 – 80.
7. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання / А. А. Бердник // Київський національний університет технологій та дизайну, 2016. - № 1 (6). - С. 112–116.
8. Богиня Д. П. Основи економіки праці / Богиня Д. П. – К. : Знання – Прес, 2001. – 314 с.
9. Бодарецька О. М. Інноваційні технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Ольга Миколаївна

- Бодарецька ; Міністерство освіти і науки України, Національний університет «Львівська політехніка». – Львів, 2017. – 238 с.
10. Бузько І. Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія / І. Р. Бузько, О. В. Вартанова, Г. О. Надьон та ін. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.
 11. Буряк П. Ю. Економіка праці і соціально-трудова відносини/ Буряк П. Ю. – К. : ЦУЛ, 2004. – 440 с.
 12. Бухалков М. И. Управление персоналом. / М. И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 400 с.
 13. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства / А. М. Вознюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf
 14. Войнаш Л. Г. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах розвитку національної економіки / Л. Г. Войнаш // Європейський вектор економічного розвитку. – 2011. – № 1 (10). – С. 38.
 15. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи / В. Г. Воронкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://libfree.com/index.php> – Назва з титул. екрану.
 16. Гавкалова Н. Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу/ Н. Л. Гавкалова // Україна: аспекти праці. Наук.-екон. та сусп.-політ.журн, 2012. – № 3. – С. 31-36.
 17. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства – Київ, Центр навчальної літератури, 2006. – 488 с.
 18. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144
 19. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент / Л. Григор'єв // Робота сьогодні. — 2016. — № 5. — С. 32—34.
 20. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О. Я. Гугул

- // Інноваційна економіка : всеукраїнський науково-виробничий журнал. – № 6. – 2013. – С. 194–198
21. Гуцан О. М. Формування системи мотивації виробничого персоналу на машинобудівному підприємстві: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О. М. Гуцан; НТУ «Харків. політехнічний ін-т». — Харків, 2016. — 198 с.
 22. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В. І. Дериховська // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2013. – № 7. – С. 341-347.
 23. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості / В. І. Дериховська // Науковий вісник. – 2013. – № 10 (189). – С. 37-50.
 24. Діденко Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах [Електронний ресурс] – Режим доступу: [irbis-nbuv.gov.ua>cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/) – Назва з титул. екрану.
 25. Донцов А. І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження / А. І. Донцов. — К., 2016. — С. 43— 46.
 26. Дудукало Г. О. Пропозиції щодо управління підприємством / Г. О. Дудукало // Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: XI міжнар. наук.-прак. конф., 21 листопада 2012 р.: тези доп. – К.: ІВЦ «Політехніка». – 2012. – С. 163.
 27. Еварович С. А. Основы управления персоналом / С. А. Еварович. – [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://edu2.tsu.ru/res/1659>. – Назва з титул. екрану.
 28. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Вид. 3-тє, без змін – К.: КНЕУ, 2006. – 528 с.
 29. Єгоркіна Т. О. Формування мотиваційного механізму на торговельних підприємствах / Т. О. Єгоркіна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_4/Egorkina.pdf.

30. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу / О. П. Єлець // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2017. - Вип. 2. - С. 78-83.
31. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально–трудова відносини/ Єсінова Н. І. – К. : Кондор, 2004. – 432 с.
32. Завіновська Г. Т. Економіка праці / Г. Т. Завіновська. – К.: Вид-во КНЕУ, 2009. – 299 с.
33. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» від 23.09.1999 № 1105-XIV// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, N 46-47, ст.403
34. Закон України «Про колективні договори і угоди» // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1993. – № 36. – Ст. 361.
35. Закон України «Про недержавне пенсійне забезпечення» № 1057-IV від 9.07.2003 р.// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 47-48, ст.372
36. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, N 17, ст.121
37. Заславська Т. І. Економіка праці і соціально-трудова відносини /Заславська Т. І. — К. : Вища школа, 1999. – 248 с.
38. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія / О. В. Захарова. – Донецьк : «ДВНЗ ДонНТУ». – 2010. – 378 с
39. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Г. І. Зеленько, Л. Ю. Ганжурова // Економічні науки, 2013. – № 7. – С. 46–49.
40. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 447 с.
41. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII//[Електронна

- версія]: Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>
42. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. — К.: КНЕУ, 2002.— 345 с.
 43. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці / Д. А. Кольбашенко // Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки, 2014. - № 2. - С. 237–244.
 44. Концевич О. К., Дернова А. Ю. Особливості кадрової політики на підприємствах провідних країн світу [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/33_DWS_2013/Economics/5_150156.doc.htm – Назва з титул. екрану.
 45. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf– Назва з титул. екрану.
 46. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. — СПб, Питер Ком, 2008. — 896с.
 47. Кощенко К. В. Мотивація персоналу в умовах світової кризи / К. В. Кощенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, 2016. - № 2. - С. 119-123.
 48. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві / М. А. Кравченко // Ефективна економіка, 2010. - № 6. - С. 32-37.
 49. Кравчук В. Коучинг – ділове репетиторство // Контакти: укр.. діловий тижневик. 2003. № 30. URL : <http://www.kontrakty.com.ua/show/ukr/article/10/302003367.html>. (Дата доступу: 04.01.2018).
 50. Краснокутська Н. В. Потенціал підприємства: формування та оцінка – Київ: Центр навчальної літератури, 2005.- 352 с.
 51. Крушельницька О. В. Управління персоналом/ О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Вид-во "Кондор". – 2009. – 428 с.
 52. Курманська В. Д. Мотивація персоналу у системі управління людськими

- ресурсами в сучасних умовах господарювання / В. Д. Курманська // Ринок праці та зайнятість населення, 2014. - № 3. - С. 26-29.
53. Куликов Ю. А. Модели управления персоналом организации // Проблемы современной науки и образования / Problems of modern science and education - 2016 - № 37
54. Маслова В. М. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2012. – 492 с.
55. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
56. Мелихов Ю. Е., Малуев П. А. Управление персоналом: портфель надежных технологий / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008. — 344 с.
57. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Издательство “Дело”, 1997. – 704 с.
58. Мокрик Р. Оцінка ефективності підбору персоналу в компанії / Р. Мокрик // Управління персоналом. – 2005. – № 11. – С. 5–8.
59. Мочерний С. В. Економічний словник – довідник [ред. док. екон. наук, проф. С.В. Мочерного]. – К.: Феміна, 1995. – 368 с.
60. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці / І. Мушкін // Персонал, 2009. – №4. – С. 44-49.
61. Одегов Ю. Г. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования / Ю. Г. Одегов, В. Б. Бычин, К. Л. Андреев. – Саратов : Саратов. гос. ун-т, 2008. – 291 с.
62. Олійник Є. О. Критерії оцінки трудових ресурсів аграрного підприємства [Електронний ресурс] / Олійник Є. О. – (Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського). – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vbumb/2011_3/12.pdf. - Назва з титул. екрану.
63. Осіпова А. Ю. Мотивація як складова механізму забезпечення ефективного

- використання персоналу підприємств легкої промисловості / А. Ю. Осіпова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2016. - № 4(1). - С. 54-59.
64. Офіційний сайт Державного комітету статистики України - www.ukrstat.gov.ua
65. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу / Ю. І. Палеха. – К. : Ліра-К, 2010. – 338 с.
66. Передало Х. С., Моспан М. О. Коучинг як інноваційний інструмент підвищення ефективності управління персоналом // Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львів. політехніка”, 2010. С. 348–349.
67. Пілігрим К. І. Формування механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / К. І. Пілігрим; Державний університет телекомунікацій Міністерства освіти і науки України. - Київ, 2018. – 221 с.
68. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112
69. Польова Н. М., Кулик Я. О. Управління адаптацією нових працівників // Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 12. С.47–50.
70. Польшина І. М. Система показників KPI та мотивація персоналу: нерозривно пов'язані поняття / І. М. Польшина // Управління розвитком, 2014. - № 9. - С. 150-151.
71. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. – Режим доступу – http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf. - Назва з титул. екрану.

72. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом: теоретико-методологічний аналіз/ А. П. Рачинський // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2012. – № 3.
73. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати. – М. : Радио и связь, 1993. – 366 с.
74. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом / О.В. Сардак // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2014. – № 1(19). – С. 226-235.
75. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В.В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – №6, т. 2. – С. 178-181.
76. Статут ТОВ «Інтерфлон Україна»
77. Ткаченко О. А. Удосконалення системи мотивації праці в умовах інноваційного розвитку економіки: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика / О. А. Ткаченко. – Кіровоград: Кіровоградський національний технічний університет, 2014. – 219 с.
78. Труш Ю. Л. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання / Ю. Л. Труш, А. О. Гриценко // Формування ринкових відносин в Україні, 2017. - № 2. - С. 98-101
79. Турчинов А. И. Управление персоналом / А. И. Турчинов. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 608 с.
80. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.
81. Федорова Н. В. Управление персоналом организации /Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2013. – 512с.
82. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: [монографія] / О. О. Хандій. – Луганськ :

- Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – 240 с.
83. Харитоненко С. В. Управління персоналом як складова частка менеджменту комерційної організації /С. В. Харитоненко// Україна і світ: діалог мов та культур: матеріали Міжнародної студентської науково-практичної конференції, 11 – 13 квітня 2018 року. – К.: Вид. центр КНЛУ, 2018. – С.635-637.
 84. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом/С. В. Харитоненко, Н. І. Решетник// Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління», – 2018 - № 4(15). – С.225-228
 85. Хміль Ф. І. Управління персоналом / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
 86. Хорошильцева Н. Исследование структуры мотивации специалистов при построении системы оплаты труда –
[<http://www.management.com.ua/hrm/hrm040.html>]
 87. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №№ 40-44, ст.356
 88. Червінська Л. П. Економіка праці. – К.:Центр учбової літератури, 2010. – 288 с.
 89. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом // Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління», 2008 – №628. – С.692–695.
 90. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу / Г. А. Чернилова // Фундаментальні дослідження. – 2016. –№ 3. – С. 217–223.
 91. Что такое методика Филипса (ROI)? : [Електрон. ресурс]. – 2006. – URL: <http://www.pro-personal.ru/faq/326/463053>- Назва з титул. екрану.
 92. Чухно А. А. Основи економічної теорії [Електронний ресурс] / А. А. Чухно.

- Режим доступу: <http://library.if.ua/book/61/4367.html> – Назва з титул. екрану.
93. Шапиро С. А. Мотивация / С. А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2010. – С. 224.
 94. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації / В. В. Швед // Вісник ХНУ. – 2017. – № 5. Т. 1. – С. 63–67.
 95. Шегда А. В. Менеджмент/А. В. Шегда – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 583 с.
 96. Шульгіна Л. М. Концептуальні засади впровадження маркетингу співпраці на підприємствах / Л. М. Шульгіна // В зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. «Організація діяльності підприємств в умовах інтеграційних процесів» (Тернопіль – Форос, 16–18 квітня 2013 р.). – Тернопіль : Тернопільський нац. екон. ун- т. – 2013. – С. 313–315.
 97. Щекин Г. В. Кадровый менеджмент / Щекин Г. В. – К. : Изд. дом «Корпорация», 2007. – 286 с.
 98. Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix [Electronic resource] / McKinsey & Company. – 2008. – Mode of access: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_ge_and_mckinsey_ninebox_matrix.
 99. Kendall M. G. Rank Correlation Methods / M. G. Kendall. – New York : Hafner Pub. Co., 1995. – 196 p.
 100. Richard H. Euro Managers & Martians / H. Richard. – Brussels : A Division of Europublic SA/NV, 2013. – 264 p.
 101. Rudnicki W. Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company / W. Rudnicki, I. Vagner // Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. – 2014. – № 2 (25). – С. 175-184.

ДОДАТКИ

Додаток А

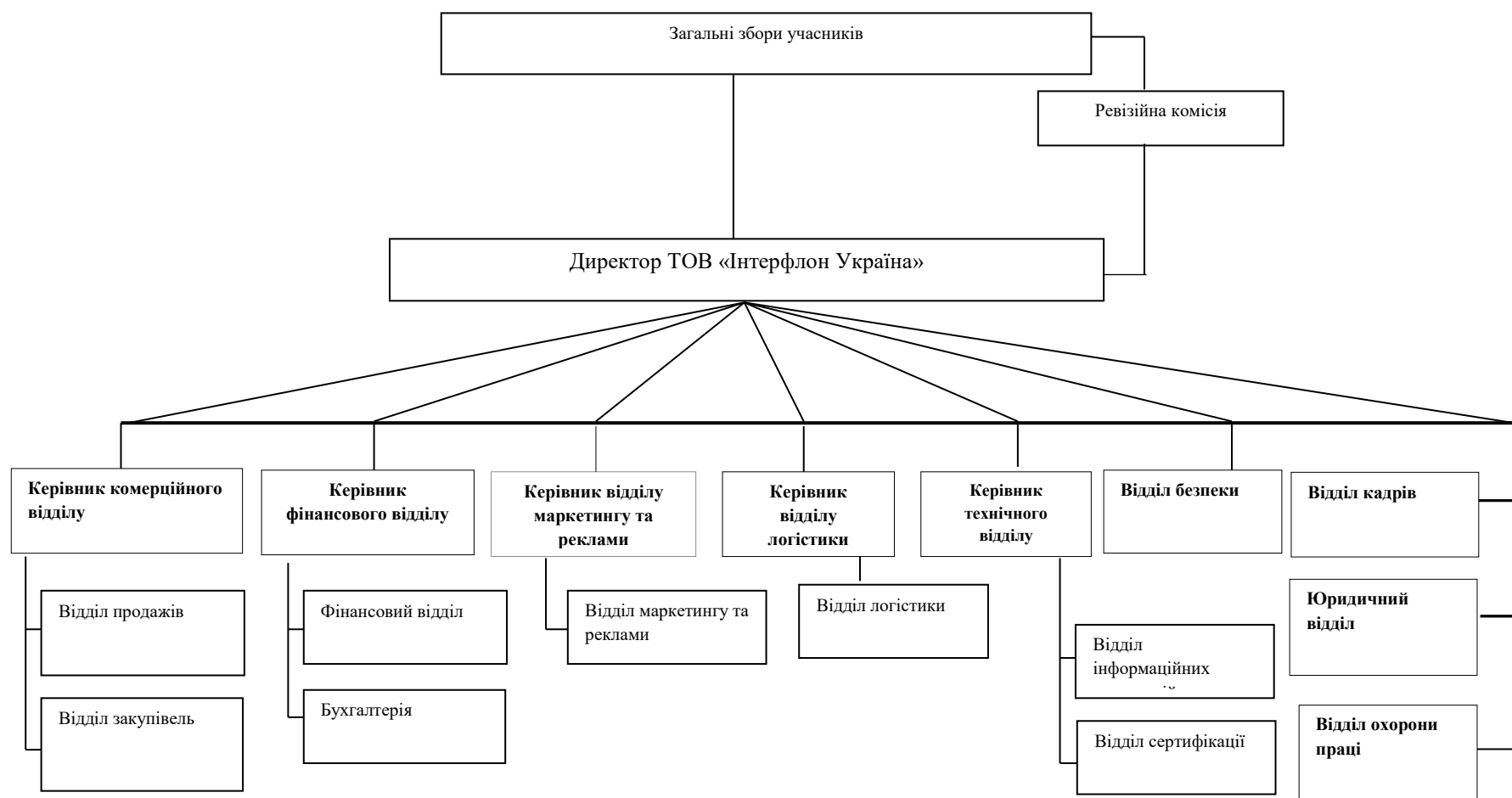
Методи управління персоналом підприємства

Таблиця А1

Методи	Переваги	Недоліки
1	2	3
Адміністративні	<p>1) Єдність волі управлінців в досягненні мети;</p> <p>2) Не потрібна велика кількість матеріальних витрат;</p> <p>3) Оперативне досягнення цілей і швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі.</p>	<p>1) Пригнічують ініціативу співробітників;</p> <p>2) Чи є недостатнім стимулом для ефективної роботи;</p> <p>3) Вимагають обов'язкового оформлення всіх рішень, що уповільнює їх реалізацію;</p> <p>4) Найчастіше негативно сприймаються співробітниками.</p>
	Позитивний вплив	Негативний вплив
	<p>1) Зростання рівня організаційного впливу управління:</p> <ul style="list-style-type: none"> • наявність ретельно пропрацював статуту, який доступний всім співробітникам; • розробка чітких правил внутрішнього порядку; • наявність чіткої організації; • наявність посадових інструкцій; • розвиток контрактної системи організації і оплати праці. <p>2) Ефективні види розпорядчих дій:</p> <ul style="list-style-type: none"> • чіткі накази із зазначенням стану питання, ресурсів, заходів, термінів і відповідальних за ці заходи і терміни; • усні чіткі вказівки керівництва на всіх рівнях управління; • застосування системи контролю якості виконуваної роботи 	<p>1) Неефективне вплив на персонал:</p> <ul style="list-style-type: none"> • типовий статут установи; • використання застарілих, все менш актуальних, правил внутрішнього трудового розпорядку; • використання застарілої організаційної структури (або її повна відсутність); • відсутність посадових інструкцій; • відсутність системи оплати праці. <p>2) Неефективні методи розпорядчих впливів:</p> <ul style="list-style-type: none"> • розпливчасті, суперечливі накази; • нечіткі усні вказівки; • відсутність системи контролю якості або низька ефективність цієї системи. <p>3) Дисбаланс між методами покарань і заохочень:</p> <ul style="list-style-type: none"> • зростання плинності кадрів, відсутність аналізу причин звільнення; • відсутність зв'язку заохочення з досягненнями персоналу; • відсутність чітких правил заохочень і покарань.

1	2	3
Економічні	Переваги	Недоліки
	1) Гнучкість у впливі на персонал через матеріальний інтерес. 2) Стимулювання прояви ініціативи на основі матеріального інтересу. 3) Реалізація творчого потенціалу працівників на основі зацікавленості в підвищенні оплати праці.	Інтереси, які лежать поза матеріальних цінностей, не задовольняються або в частковій, або в повній мірі, що може викликати зниження працездатності у співробітників
	Позитивний вплив	Негативний вплив
	1) Планове ведення господарства: <ul style="list-style-type: none"> розробка плану економічного розвитку, розрахунок споживання ресурсів на основі економічних нормативів; чітко визначені кінцеві результати, в них входить виручка, продуктивність, якість, собівартість. Вони - стабільна основа планування, обліку, аналізу та мотивації. 2) Підвищення (регулярне) заробітної плати: <ul style="list-style-type: none"> індексація заробітної плати з урахуванням інфляції; різноманітність форм заробітної плати при обліку кваліфікації та вироблення співробітника. 3) Розвиток системи додаткового заробітку в формі преміальних: <ul style="list-style-type: none"> преміювання співробітників у вигляді відсотка до посадового окладу; розподіл преміальних з загального прибутку за кінцевими результатами роботи підрозділів і серед співробітників одного колективу; розвиток виплат в якості матеріальної допомоги при виникненні різних ситуацій; наявність чіткого плану преміювання. 4) Заохочення зростання потреб матеріальних благ: <ul style="list-style-type: none"> надання співробітникам безпроцентних позик на придбання того чи іншого товару тривалого користування; забезпечення працівників гуртожитком або іншим безкоштовним або частково платним житлом; надання співробітникам соціальної інфраструктури або безкоштовною, або мінімально оплачуваної (санаторії, будинки відпочинку). 	1) безплановість ведення господарства: <ul style="list-style-type: none"> не розробляється план економічного розвитку, економічні нормативи або відсутні, або застаріли; кінцеві результати розмиті або не визначені досить чітко. 2) «Замороження» заробітної плати: <ul style="list-style-type: none"> зарплата фіксована на мінімальному рівні в галузі; виплата додаткової заробітної плати по мінімуму. 3) Ліквідація системи преміювання з загального прибутку: <ul style="list-style-type: none"> епізодичне преміювання оплати праці, не пов'язане з прибутком; розподіл премії відповідно до посадовими окладами; припинення виплат матеріальної допомоги або виплати лише в крайніх випадках; скасування (або відсутність) положення про преміювання. 4) Ігнорування зростання матеріальних потреб персоналу: <ul style="list-style-type: none"> відсутність позик або їх надання під відсоток від банку; відсутність забезпечення житлом або продаж його за поточними ринковими цінами; скасування або відсутність соціальної інфраструктури.

1	2	3
Соціально-психологічні	Переваги	Недоліки
	1) У працівників включаються механізми трудової мотивації, які ніяк не пов'язані з матеріальними потребами. 2) Матеріальні витрати практично не потрібні.	1) Не використовується матеріальна мотивація - дуже важливий аспект успішної роботи співробітників. Важко прогнозувати результати застосування даного методу.
	Позитивний вплив	Негативний вплив
	1) Ефективні соціальні методи впливу: <ul style="list-style-type: none"> • регулярне проведення соціологічного анкетування серед співробітників, яке показує психологічний клімат в колективі; • використання соціальних експериментів (зміна лідера, оплата праці і т.д.), які передують кардинальних змін в компанії; • планування соціального розвитку колективу на базі зростання соціальних нормативів; • підтримка ініціативності співробітників, облік накопичених традицій. Рациональні методи впливу на психологічному рівні на персонал (формування сприятливого психологічного клімату в колективі).	1) Неефективні соціальні методи впливу: <ul style="list-style-type: none"> • ігнорування соціологічного анкетування, поява чуток, пліток, конфліктів; • ігнорування соціальних експериментів; • перекладання зобов'язань на міську владу та інфраструктуру; • ігнорування ініціативності співробітників, орієнтація на ринкову конкуренцію. Неефективні методи психологічного впливу (створення психологічного дискомфорту, ігнорування прав людини і психологічних методів).



Організаційна структура управління ТОВ «Інтерфлон Україна»

Додаток Б

Додаток В

Фінансова звітність підприємства за 2014-2018 рр.

Таблиця В1

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2015 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	1
I. Необоротні активи	1000	10,9	14,1
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	29,6	33,6
накопичена амортизація	1002	18,7	19,5
Незавершені капітальні інвестиції	1005	54,3	56,6
Основні засоби	1010	16860,4	18 000,00
первісна вартість	1011	21450,3	22 325,60
знос	1012	4589,9	4 325,60
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	17,2	18,6
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	16 942,80	18 089,30
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	784,6	852,5
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	211,3	252,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	21,4	25,6
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	84,1	85,6
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	110,1	115,6
Усього за розділом II	1195	1211,5	1 475,90
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		

1	2	3	1
Баланс	1300	18 154,30	19 577,80
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1187	1187
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	9278,2	9278,2
Резервний капітал	1415	677	677
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	252,2	252,6
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	11394,4	10717,8
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	412,2	425,6
Інші довгострокові зобов'язання	1515	118,4	125,6
Довгострокові забезпечення	1520	147	165
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	677,6	716,2
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	3312,4	4325,6
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1147,8	1325,6
розрахунками з бюджетом	1620	11,2	13,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	1,7	2,3
розрахунками зі страхування	1625	54,3	56,6
розрахунками з оплати праці	1630	11,6	12,3
за розрахунками з учасниками	1640	24,8	32,5
із внутрішніх розрахунків	1645	228,6	325
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1289,9	1815,2
Усього за розділом III	1695	6082,3	7908,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	18154,3	19577,8

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2015 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	65 547,30	64873,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24 325,80	23986,3
Валовий:	2090	41 221,50	40886,9
прибуток			
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1325,6	0
Адміністративні витрати	2130	12 323,50	11285,4
Витрати на збут	2150	16 858,90	15986,7
Інші операційні витрати	2180	125,5	
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	13 239,20	13614,8
прибуток			
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	125,6	454,3
Інші фінансові доходи	2220	123,5	125,9
Інші доходи	2240	325,6	312,4
Фінансові витрати	2250	315,1	308,9
Втрати від участі в капіталі	2255	12825,5	13565,5
Інші витрати	2270	452,4	430,1
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	220,7	202,9
прибуток			
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	55,2	50,7
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:	2350	165,5	152,2
прибуток			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	10523,5	10201,6
Витрати на оплату праці	2505	9523,5	9452,1
Відрахування на соціальні заходи	2510	3476,1	3214,7
Амортизація	2515	2952,6	2852,3
Інші операційні витрати	2520	27158	24159,7
Разом	2550	53633,7	49880,4

Таблиця В3

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2016 р.

Актив	Код рядк а	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	14,1	6,7
первісна вартість	1001	33,6	33,6
накопичена амортизація	1002	19,5	26,9
Незавершені капітальні інвестиції	1005	56,6	83,6
Основні засоби	1010	18 000,0	17 242,4
первісна вартість	1011	22 325,6	24 175,9
знос	1012	4 325,6	6 933,5
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	18,6	56,1
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	18 089,3	17 388,8
II. Оборотні активи	1100	852,5	1 555,7
Запаси			
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	252,5	826,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	25,6	50,7
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	85,6	93,7
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	115,6	119,6
Усього за розділом II	1195	1 475,9	2 895,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	19 577,8	20 297,2
Пасив	Код рядк а	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1187,0	1187,0
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	9278,2	9278,2
Резервний капітал	1415	677	677
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	252,6	434,4
Неоплачений капітал	1425		

Продовження табл. В3

Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	10717,8	10899,6
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	425,6	380,6
Інші довгострокові зобов'язання	1515	125,6	132,6
Довгострокові забезпечення	1520	165,0	185,0
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	716,2	698,2
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	4325,6	5650,0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1325,6	1832,6
розрахунками з бюджетом	1620	13,4	15,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	2,3	14,6
розрахунками зі страхування	1625	56,6	62,3
розрахунками з оплати праці	1630	12,3	13,5
за розрахунками з учасниками	1640	32,5	42,6
із внутрішніх розрахунків	1645	325,0	426,0
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1815,2	316,6
Усього за розділом III	1695	7908,5	8373,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	19577,8	20297,2

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2016 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	66 352,0	65 547,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	26 325,8	24 325,8
Валовий: прибуток	2090	40 026,2	41 221,5
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1425,6	1235,6
Адміністративні витрати	2130	14 325,6	12 323,5
Витрати на збут	2150	19 525,6	16 858,9
Інші операційні витрати	2180	132,6	125,5
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7 468,0	13 239,2
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	325,8	125,6
Інші фінансові доходи	2220	156,6	123,5
Інші доходи	2240	525,0	325,6
Фінансові витрати	2250	158,4	315,1
Втрати від участі в капіталі	2255	7622,0	12825,7
Інші витрати	2270	452,6	452,4
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	242,4	220,7
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	60,6	55,2
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	181,8	165,5
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	11525,6	10523,5
Витрати на оплату праці	2505	10526,5	9523,5
Відрахування на соціальні заходи	2510	3842,2	3476,1
Амортизація	2515	2615,3	2952,6
Інші операційні витрати	2520	31800,0	27158,0
Разом	2550	60309,6	53633,7

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2017 р.

Актив	Код рядк а	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
II. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	6,7	27,3
первісна вартість	1001	33,6	57,6
накопичена амортизація	1002	26,9	30,6
Незавершені капітальні інвестиції	1005	83,6	919,7
Основні засоби	1010	17 242,4	16 810,7
первісна вартість	1011	24 175,9	24 816,4
знос	1012	6 933,5	8 005,7
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	56,1	7,6
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	17 388,8	17 765,3
II. Оборотні активи	1100	1 555,7	1 858,8
Запаси			
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	826,9	1 345,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	50,7	22,4
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	93,7	81,9
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	119,6	136,5
Усього за розділом II	1195	2 895,3	7 124,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	20 297,2	24 901,5
Пасив	Код рядк а	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
II. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1187,0	1187,0
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	9278,2	9278,2
Резервний капітал	1415	677	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	434,4	687,2
Неоплачений капітал	1425		

Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	10899,6	11152,4
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	380,6	512,0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	132,6	166,5
Довгострокові забезпечення	1520	185,0	132,0
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	698,2	810,5
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	5650,0	8653,3
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1832,6	2352,6
розрахунками з бюджетом	1620	15,6	12,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	14,6	16,2
розрахунками зі страхування	1625	62,3	72,3
розрахунками з оплати праці	1630	13,5	15,3
за розрахунками з учасниками	1640	42,6	65,6
із внутрішніх розрахунків	1645	426,0	522,0
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	316,6	969,7
Усього за розділом III	1695	8373,8	12679,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	20297,2	24901,5

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2017 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	68 300,4	66 352,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	27 325,6	26 325,8
Валовий: прибуток	2090	40 974,8	40 026,2
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1 436,	
Адміністративні витрати	2130	14 856,9	14 325,6
Витрати на збут	2150	19 123,6	19 525,6
Інші операційні витрати	2180	182,6	132,6
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8 247,7	7 468,0
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	565,6	325,8
Інші фінансові доходи	2220	522,4	156,6
Інші доходи	2240	469,0	525,6
Фінансові витрати	2250	132,8	158,4
Втрати від участі в капіталі	2255	8845	7622
Інші витрати	2270	489,9	452,6
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	337,0	242,4
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	84,3	60,6
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	252,8	181,8
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	12652,9	11525,6
Витрати на оплату праці	2505	11486,6	10526,5
Відрахування на соціальні заходи	2510	4192,6	3842,2
Амортизація	2515	1075,9	2615,3
Інші операційні витрати	2520	32080,7	31800,0
Разом	2550	61488,7	60309,6

Таблиця В7

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядк а	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	27,3	27,3
первісна вартість	1001	57,6	67,2
накопичена амортизація	1002	30,6	39,9
Незавершені капітальні інвестиції	1005	919,7	-
Основні засоби	1010	16 810,7	23 827,4
первісна вартість	1011	24 816,4	32 979,7
знос	1012	8 005,7	9 152,3
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	7,6	0,7
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	17 765,3	23 855,4
II. Оборотні активи	1100	1 858,8	2 739,3
Запаси			
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 345,5	3 990,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	22,4	25,8
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	81,9	15,8
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	136,5	133,5
Усього за розділом II	1195	7 124,7	7 296,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	24901,5	31 166,2
Пасив	Код рядк а	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1187,0	1187,0
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	9278,2	9278,2
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	687,2	1012,8
Неоплачений капітал	1425		

Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	11152,4	11476,1
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	512,0	625,0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	166,5	153,6
Довгострокові забезпечення	1520	132,0	142,3
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	810,5	920,9
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	8653,3	12325,6
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	2352,6	3252,6
розрахунками з бюджетом	1620	12,3	52,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	16,2	12,5
розрахунками зі страхування	1625	72,3	52,2
розрахунками з оплати праці	1630	15,3	14,3
за розрахунками з учасниками	1640	65,6	52,3
із внутрішніх розрахунків	1645	522,0	325,0
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	969,7	1287,7
Усього за розділом III	1695	12679,3	17374,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	24901,5	31166,2

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	101 044,5	68 300,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	45 325,6	27 325,6
Валовий: прибуток	2090	55 718,9	40 974,8
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1 523,6	1 436,
Адміністративні витрати	2130	23 233,1	14 856,9
Витрати на збут	2150	25 325,6	19 123,6
Інші операційні витрати	2180	132,0	182,6
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8 551,8	8 248,3
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	652,6	565,6
Інші фінансові доходи	2220	325,3	522,4
Інші доходи	2240	450,0	469,0
Фінансові витрати	2250	165,9	132,8
Втрати від участі в капіталі	2255	8845	8867,2
Інші витрати	2270	512,5	489,9
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	434,1	337,0
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	108,5	84,3
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	325,6	252,8
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	22325,6	12652,9
Витрати на оплату праці	2505	18636,7	11486,6
Відрахування на соціальні заходи	2510	6802,4	4192,6
Амортизація	2515	1155,9	1075,9
Інші операційні витрати	2520	45095,7	32080,7
Разом	2550	94016,3	61488,7

Додаток Д

Динаміка техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2014 - 2018 рр.

Показники	Роки					Абсолютне відхилення, +,-				Відносне відхилення, %			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	64873,2	65547,3	66352,0	68300,4	101044,5	674,1	804,7	1948,4	32744,1	1,04	1,23	2,94	47,94
Середньорічна вартість активів, тис грн.	17985,6	18745,6	19937,5	22599,4	28033,9	760	1191,9	2661,9	5434,5	4,23	6,36	13,35	24,05
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн.	16101,1	16745,9	17621,2	17026,6	20319,1	644,8	875,3	-594,6	3292,5	4,00	5,23	-3,37	19,34
Середньорічна вартість власного капіталу, тис грн.	9986,6	10350,4	10808,7	11026	11314,3	363,8	458,3	217,3	288,3	3,64	4,43	2,01	2,61
Собівартість реалізованих послуг, тис грн.	23986,3	24325,8	26325,8	27325,6	45325,6	339,5	2000	999,8	18000	1,42	8,22	3,8	65,87
Чистий прибуток, тис грн.	152,2	165,5	181,8	252,8	325,6	13,3	16,3	71	72,8	8,74	9,85	39,05	28,8
Фондовіддача	2,4	2,7	2,9	2,8	3,5	0,3	0,2	-0,1	0,7	12,50	7,41	-3,45	25
Фондомісткість	0,2	0,3	0,4	0,4	0,3	0,1	0,1	0	-0,1	50,00	33,33	0	-25
Фондоозброєність	42,3	44,6	43,8	47,4	37,8	2,3	-0,8	3,6	-9,6	5,44	-1,79	8,22	- 20,25
Рентабельність послуг, %	0,4	0,5	0,7	0,9	0,7	0,1	0,2	0,2	-0,2	25,00	40,00	28,57	- 22,22
Рентабельність активів, %	0,6	0,8	0,9	1,1	1,2	0,2	0,1	0,2	0,1	33,33	12,50	22,22	9,09
Рентабельність власного капіталу, %	1,5	1,8	1,7	2,3	2,9	0,3	-0,1	0,6	0,6	20,00	-5,56	35,29	26,09

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Додаток Е

Аналіз динаміки показників ліквідності, фінансового стану та ділової активності ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2014-2018 рр.

Показники	Станом на 31.12					Абсолютне (+,-)				Відносне, %			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018 /2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018 /2017
Показники ліквідності													
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,01	0,01	0,001	0	0	0	-0,009	0,0	0,0	0,0	-90,0
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,24	0,27	0,35	0,56	0,42	0,03	0,08	0,21	-0,14	12,5	29,6	60,0	-25,0
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,1	0,12	0,13	0,39	0,25	0,02	0,01	0,26	-0,14	20,0	8,3	200,0	-35,9
Показники фінансової стійкості													
Коефіцієнт автономії	0,43	0,48	0,54	0,45	0,37	0,05	0,06	-0,09	-0,08	11,6	12,5	-16,7	-17,8
Коефіцієнт фінансової залежності	1,81	1,84	1,86	2,23	2,72	0	0,02	0,37	0,49	1,7	1,1	19,9	22,0
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,06	1,1	1,16	0,81	0,58	0	0,06	-0,35	-0,23	3,8	5,5	-30,2	-28,4
Фінансовий ліверидж	0,65	0,74	0,86	1,23	1,72	0,09	0,12	0,37	0,49	13,8	16,2	43,0	39,8
Коефіцієнт маневреності власних засобів	- 0,42	-0,53	-0,6	-0,59	-1,08	-0,11	-0,07	0,01	-0,49	26,2	13,2	-1,7	83,1
Показники використання оборотного капіталу													
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,88	0	0	0	-0,38	0,0	0,0	0,0	76,0
Коефіцієнт забезпечення власними джерелами	- 3,01	-3,24	- 3,88	-3,14	-4,41	-0,23	-0,64	0,74	-1,27	7,6	19,8	-19,1	40,4
Показники використання основного капіталу													
Частка основного капіталу у власному	1,46	1,58	1,6	1,59	2,08	0,12	0,02	-0,01	0,49	8,2	1,3	-0,6	30,8
Коефіцієнт модернізації	0,2	0,24	0,29	0,32	0,28	0,04	0,05	0,03	-0,04	20,0	20,8	10,3	-12,5
Коефіцієнт реальної вартості майна	0,78	0,86	0,9	0,78	0,83	0,08	0,04	-0,12	0,05	10,3	4,7	-13,3	6,4

Продовження Додатку Е

Показники	Станом на 31.12					Абсолютне відхилення (+,-)				Відносне відхилення, %			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018 /2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018 /2017
Показники ділової активності													
Коефіцієнт оборотності активів	2,7	3	3,3	3	3,6	0,3	0,3	-0,3	0,6	11,1	10,0	-9,1	20,0
Тривалість обороту активів	102,6	104,2	108,2	119,1	99,9	1,6	4	10,9	-19,2	1,6	3,8	10,1	-16,1
Коефіцієнт оборотності запасів	45,9	47,6	50,7	36,1	41,2	1,7	3,1	-14,6	5,1	3,7	6,5	-28,8	14,1
Тривалість обороту запасів	5,8	6,5	7,1	10	8,7	0,7	0,6	2,9	-1,3	12,1	9,2	40,8	-13,0
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	86,7	87,6	99,1	23,5	22,2	0,9	11,5	-75,6	-1,3	1,0	13,1	-76,3	-5,5
Період погашення дебіторської заборгованості	4,1	4,6	3,6	15,3	16,3	0,5	-1	11,7	1	12,2	-21,7	325,0	6,5
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7	7,4	8,2	6,5	6,7	0,4	0,8	-1,7	0,2	5,7	10,8	-20,7	3,1
Період погашення кредиторської заборгованості	39,2	41,3	44,2	55,5	53,5	2,1	2,9	11,3	-2	5,4	7,0	25,6	-3,6

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Додаток Ж

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2014 - 2018 рр., %

Показники	Роки					Абсолютне відхилення, +,-				Відносне відхилення, %			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Рентабельність реалізації послуг	0,4	0,5	0,7	0,9	0,7	0,1	0,2	0,2	-0,2	25,0	40,0	28,6	-22,2
Рентабельність капіталу	0,9	0,9	0,9	1,1	1,2	0	0	0,2	0,1	0,0	0,0	22,2	9,1
Рентабельність власного капіталу	1,5	1,6	1,7	2,3	2,9	0,1	0,1	0,6	0,6	6,7	6,3	35,3	26,1
Рентабельність залученого капіталу	2,1	2,1	2,1	2,2	2,0	0	0	0,1	-0,2	0,0	0,0	4,8	-9,1

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства

**Вихідна інформація, для оцінки інтенсивності руху персоналу ТОВ
«Інтерфлон Україна» за 2014-2018 рр.**

Показник	Роки					Відхилення
						2015 від 2014рр.
	2014	2015	2016	2017	2018	(+/-)
Середньооблікова чисельність персоналу (Чоб)	117	110	77	67	33	-34
Кількість прийнятих на підприємство працівників протягом досліджуваного періоду (Оп)	1	1	0	0	0	0
Кількість працівників, що звільнилися з підприємства за всіма причинами (Ов)	4	6	33	10	34	24
Кількість звільнених працівників за причинами, що обумовлені законодавством та не залежать від адміністрації підприємства (Он)	0	2	2	4	2	-2
Кількість працівників, що на момент дослідження відпрацювали рівно один рік на підприємстві (Чвр)	2	2	1	1	0	-1
Кількість працівників, що на даному підприємстві на момент дослідження мають стаж роботи у п'ять і більше років (Чпост)	67	64	60	54	28	-26
Кількість працівників, яких у зв'язку з виробничої необхідністю після звільнення потрібно буде замінити новими (Оон)	1	1	0	0	0	0
Кількість працівників, що піддалися руху, тобто яких було прийнято і звільнено протягом досліджуваного періоду, в середньообліковій чисельності (Озаг)	5	7	33	10	34	24
Кількість працівників, що прийняли участь у внутрішньовиробничому русі персоналу (Овв)	5	5	2	1	1	0

Джерело: складено та розраховано на підстав даних відділу кадрів ТОВ «Інтерфлон Україна»

Форма проведення інтерв'ю за компетенціями

№ з/п	Компетенції	Орієнтир	У кандидата				Коментарі
			0	1	2	3	
1	Відповідальність	2					
2	Комунікабельність	3					
3	Орієнтованість на результат	2					
4	Орієнтованість на процес	1					
Загальний висновок:							

Відповідальність: Згадайте, будь ласка, та розкажіть ситуацію з вашого життя, коли Ви відповідали за якусь ділянку роботи і при цьому виникли серйозні перешкоди до досягнення поставленої мети.

І далі – в міру розповіді кандидата – спеціаліст з підбору кадрів ТОВ «Інтерфлон Україна» обов'язково повинен уточнювати Завдання (Task), Вжиті кандидатом дії (Action) і отриманий результат (Result).

Комунікабельність: Згадайте, будь ласка, та розкажіть ситуацію, коли перед вами стояло важке завдання, проте вам вдалося його виконати за рахунок, перш за все, комунікативних навичок.

Орієнтованість на результат: Розкажіть, будь ласка, ситуацію, коли в процесі вашої роботи з'ясувалося, що завдання набагато масштабніше, ніж здавалося спочатку.

Орієнтованість на процес: Згадайте, будь ласка, та розкажіть ситуацію, коли з'ясувалося, що для досягнення вашої мети необхідно виконати ряд нудних, одноманітних та займаючих тривалий час операцій.

Положення про корпоративну культуру ТОВ «Інтерфлон Україна»

«Затверджую»

_____/_____
Підпис _____ ПІБ

—
«» _____ 20_р

Корпоративна культура ТОВ «Інтерфлон Україна»

1. Наша місія

Наша місія полягає в тому, щоб стати найкращим підприємством в області постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря. Через успіх нашої компанії до процвітання кожного з нас і суспільства.

2. Наш девіз

Надійність обладнання, простота в експлуатації, конкурентна ціна.

3. Кодекс ділової етики

Основний принцип, яким повинен керуватися будь-який працівник ТОВ «Інтерфлон Україна» незалежно від його посади, повага до особистості.

Наша компанія забезпечує всім працівникам рівні можливості для прояву своїх здібностей у процесі трудової діяльності.

ТОВ «Інтерфлон Україна» не сприймає:

1. Будь-які форми дискримінації працівників.
2. Будь-які види протекціонізму.

Співробітники нашої компанії керуються такими принципами:

1. Виходять з турботи про загальні інтереси підприємства і єдності всього персоналу.
2. Підтримують репутацію та імідж свого підприємства серед споживачів, постачальників і конкурентів.
3. Забезпечують конфіденційність отриманої інформації.
4. Діють на основі довіри до прийнятих рішень.
5. Усвідомлюють необхідність вести себе коректно та гідно.
6. Співробітники компанії поважають особисте життя колег, не допускаючи будь-якого втручання в неї.

4. Система мотивації співробітників

4.1. Непряма мотивація:

- 4.1.1. Кадровий ріст і планування кар'єри;
- 4.1.2. Атестація і присудження категорій;
- 4.1.3. Соціальний пакет для всіх співробітників:
 - Безкоштовне медичне страхування;
 - Оплачувана відпустка – 4 тижні;

- Оплачувані лікарняні листи;
- Оплачувана декретна відпустка;
- Безкоштовні обіди;
- Корпоративні вечори;
- Поїздки на природу.

Для співробітників залежно від статусу:

- Мобільний телефон (тариф корпоративний);
- Оплата навчання, узгоджена з керівництвом;

4.2. Матеріальна мотивація:

4.2.1. Кожен співробітник ТОВ «Інтерфлон Україна» отримує додатково до погодженої та затвердженої зарплатою премії залежно від результатів його праці;

4.2.2. Додаткова оплата за категорії;

4.2.3. Безоплатна матеріальна допомога (народження дитини, весілля тощо).

5. Корпоративні цінності компанії

5.1. Високоякісна продукція та обслуговування споживачів.

5.2. Повага особистості.

Ми впевнені в тому, що успіх нашої компанії залежить від спільних зусиль відданих справі працівників.

Тому ми хочемо:

- щоб кожен в ТОВ «Інтерфлон Україна» поважав права і гідність один одного;

- допомогти нашим співробітникам розвинути їх таланти, максимально використовувати здібності, заохочувати вільний обмін інформацією та відкритий діалог;

- заохочувати рівні можливості для кожного;

- щоб всі співробітники нашої компанії працювали в умовах, оптимальних для здоров'я та безпеки.

5.3. Відповідальність за результати.

Кожен співробітник повинен якісно виконувати свої обов'язки і відповідати за результати своєї праці.

5.4. Відповідальність перед суспільством.

Ми дотримуємося високих етичних і громадських стандартів у бізнесі. Ми дотримуватимемося цих принципів, твердо дотримуючись місцевим, національним та міжнародним законам, співпрацюючи з владою і взаємодіючи з громадськістю.

5.6. Прихильність оновленню.

Оновлення всіх аспектів нашого бізнесу є ключем до нашого успіху. Ми розглядаємо зміни як нові можливості для розвитку, а самозадоволеність – як загрозу. Тому політика ТОВ «Інтерфлон Україна» залежить від повсюдної підтримки допитливості, необхідної для відкритості світу і новим ідеям.

5.7. Прихильність постійного вдосконалення.

Ми постійно порівнюємо методи нашої роботи і отримані результати з кращими досягненнями в галузі. Ми будемо продовжувати впроваджувати

рішення і процеси, що сприяють здійсненню наших корпоративних принципів.

5.8. Уміння працювати в команді і орієнтованість на загальний результат.

Тільки команда може стати лідером. Тому успішним членом нашої компанії може стати лише той, хто буде працювати в першу чергу на результат та імідж всієї команди.

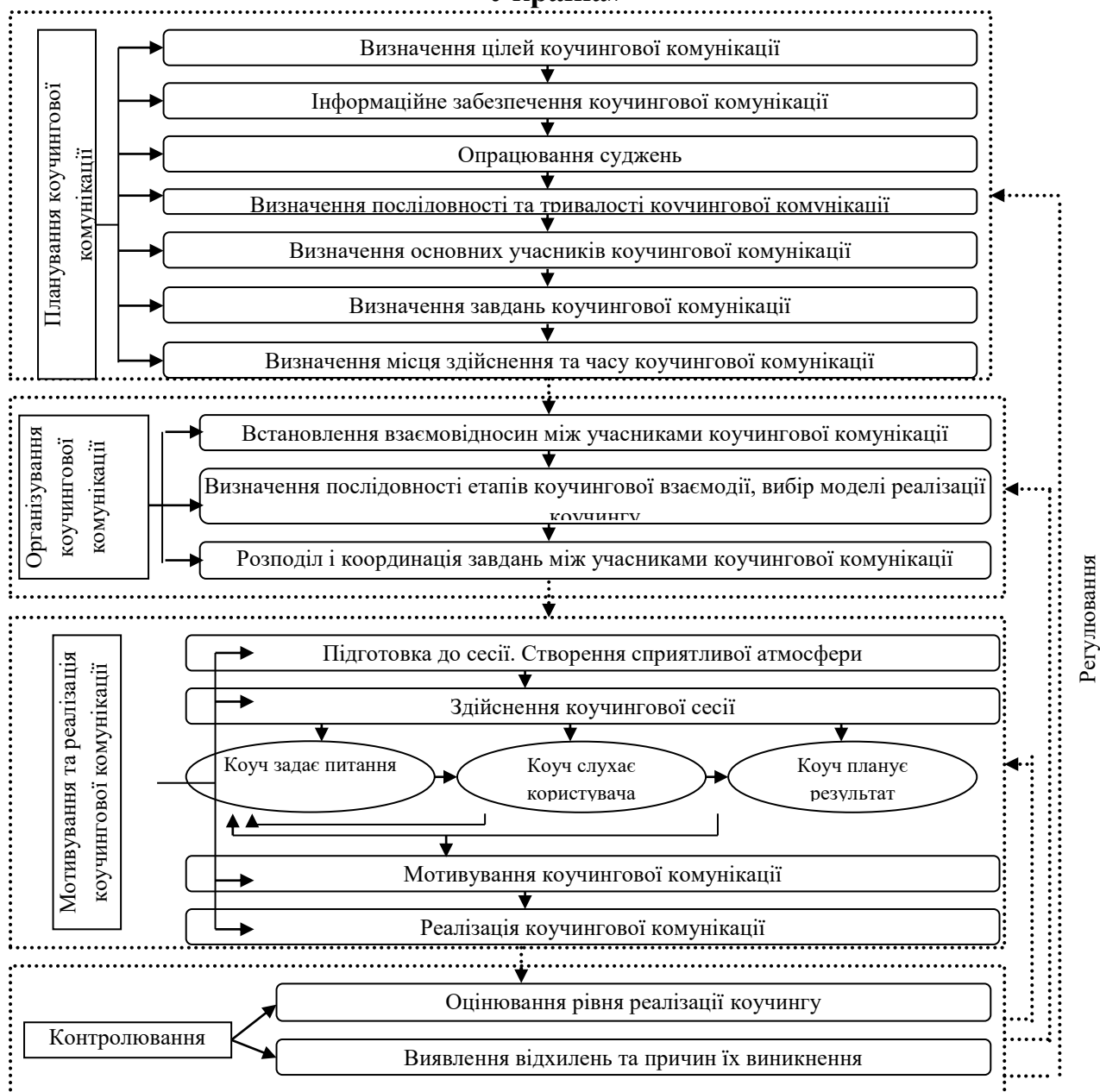
5.9. Рівність можливостей.

Будь-який співробітник має можливість пройти в ТОВ «Інтерфлон Україна» всі щаблі кар'єрного зростання. Все визначається індивідуальними здібностями та внеском у спільну справу, умінням працювати в команді.

5.10. Відкритість і сміливість.

Будь-який співробітник нашої компанії має право відстоювати свою думку, але після прийняття рішення повинен виконувати його якісно і в строк.

Функціональна модель коучингової комунікації ТОВ «Інтерфлон Україна»*



* – розроблено автором